# **ESTAR EN TODAS PARTES**

Estrategias de SOCIAL BUSINESS



**Larry Weber** 



ANAYA MURTIMEDIA Digitized by the Internet Archive in 2023 with funding from Kahle/Austin Foundation

# Estar en todas partes

Estrategias de Social Business

#### SOCIAL MEDIA

TÍTULO DE LA OBRA ORIGINAL:

Everywhere. Comprehensive Digital Business Strategy for the Social Media Era

RESPONSABLE EDITORIAL:

Víctor Manuel Ruiz Calderón

Susana Krahe Pérez-Rubín

TRADUCTOR:

Eduardo Navarro Remis

DISEÑO DE CUBIERTA:

Celia Antón Santos

## Estar en todas partes

### Estrategias de Social Business

Larry Weber



# Estrategias de Social Business

Todos los nombres propios de programas, sistemas operativos, equipos hardware, etc. que aparecen en este libro son marcas registradas de sus respectivas compañías u organizaciones.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

man filme

Authorized translation from English language edition published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey Copyright © 2010 by Larry Weber All rights reserved.

#### Edición española:

© EDICIONES ANAYA MULTIMEDIA (GRUPO ANAYA, S.A.), 2012 Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid Depósito legal: M. 31.528-2011 ISBN: 978-84-415-3016-4 Printed in Spain Impreso en: Fernández Ciudad, S. L.

ACENDECIMIENTOS

Leavy por su gran experiencia y lacid organi emaklatulles, y pur sucriprom pesar de so apprenda ay mile paracris

A mi familia

e les decide en Wiley, sin christerne de Lydia Diminisado y Lauren su hercaracional apoyo para que todo el proceso de producción ma encida.

o les caticiles dantes de nome veus lideres comerciales, protestras especialistas, estre libro no bubiese controlo con rodus las prioritus y per leucias que aparecen en Si. Doy las gracias por su gentrous contribución

en sumperor sus viscosos y esperaturas con materiología Maria i mad fundad, jake Mickell (Tyresfless), Scott Gellieb (Eprar), David Halmels Lacta Waggins (Endo Fluoresconficials), Docymo Spendijo (United Canive),

treg Marchens (WILL Adam Weber (The Art of Sharing), Valertie Motte Script, Rick West (McDerald's), Int Drew (ARM), Cay Sciency (NVII).

Anne Seriou in America, Serie Lorent Country, Romer Center Curing Country Coun

y par último, como sicespos, quiero dar las gracias a mi familia. A mistaples, Desen, y a ceda nos de mis tres bijos per ser mi inspiración, ofrecense su alegra-

iranos. Su constante apogo y em astretos son el mejor regalo que cualquier

**AGRADECIMIENTOS** 

#### **AGRADECIMIENTOS**

Estoy profundamente agradecido a todas las personas que han hecho posible este libro. A Lisa Leslie Henderson, mi coautora, por ayudarme a capturar mis pensamientos y plasmarlos en papel y por descubrir la visión de la empresa social junto a mí: gracias. Gracias de corazón, y todo mi aprecio a Marijean Lauzier, Jackie Lustig, Jan Baxter, Ginger Lennon y Brian Babineau de W2 Group por su gran experiencia y habilidad para saber ir más allá y descubrir importantes detalles, y por su extraordinaria dedicación en esta iniciativa, a pesar de su apretada agenda personal. Y, como siempre, mi agradecimiento para mi genial agente, Jill Kneerim, por su visión y confianza en que teníamos, en efecto, material para escribir un libro.

Este es el tercer libro que he publicado con John Wiley & Sons, Inc. Mi editor, Richard Narramore, ha vuelto a demostrar su gran destreza para perfilar ideas y refinarlas hasta darles forma y crear una historia convincente. Gracias a él y a todos los demás en Wiley, sin olvidarme de Lydia Dimitriadis y Lauren Freestone por su incondicional apoyo para que todo el proceso de producción marchase a la perfección.

Sin las contribuciones de numerosos líderes comerciales, profesores y especialistas, este libro no hubiese contado con todas las prácticas y experiencias que aparecen en él. Doy las gracias por su generosa contribución para compartir sus visiones y experiencias con nosotros a Mark Fuller (Monitor), Jake Nickell (Threadless), Scott Griffith (Zipcar), David Holveck y KevinWiggins (Endo Pharmaceuticals), Dwayne Spradlin (InnoCentive), Jeremy Liew (Lightspeed Venture Partners), Dan Neeley (Network Analytics), Greg Matthews (WCG), Adam Weber (The Art of Shaving), Valertie Motis (Sony), Rick Wion (McDonald's), Ian Drew (ARM), Clay Shirky (NYU), Brian Gaspar (Researcher), Scott Monty (Ford), David Weinberger (Berkman Center at Harvard), Steve Goldbach, (Monitor), Robbie Vitrano (Naked Pizza), Anne Berkowitch (SelectMinds), David Hayes (HireMinds), Pauline Ores (Consultant), Andrew McAfee (MIT), Doc Searls (Berkman Center at Harvard), Reid Hoffman (LinkedIn and Greylock) y Beth Comstock, Anubhav Ranjan y Victor Welch (GE).

Y por último, como siempre, quiero dar las gracias a mi familia. A mi esposa, Dawn, y a cada uno de mis tres hijos por ser mi inspiración, ofrecerme su alegría y sus enseñanzas continuas acerca de este mundo altamente conectado en el que vivimos. Su constante apoyo y entusiasmo son el mejor regalo que cualquier persona podría recibir en su vida.

#### **SOBRE EL AUTOR**

Larry Weber es el autor de "Marketing to the Social Web" (Wiley) y presidente de W2 Group, un ecosistema digital de compañías de servicios de marketing que incluye a Digital Influence Group, una agencia de servicios digitales centrada en los medios sociales, y Racepoint Group, una agencia de relaciones públicas. Anteriormente, Weber había fundado Weber Shandwick, la compañía de relaciones públicas más grande del mundo. También es el cofundador y presidente del Board of Directors of the Massachusetts Innovation & Technology Exchange, la mayor organización interactiva de representación del mundo.

#### SOBRE EL AUTOR

Larry Weber es elector de 'Markétre to de Serval Vall' i Wiley) y presidente de Wa Group, un escasaberta de ital de conquitats de nervisido de exchering que incluy en Digital Influence Grandy, una agraça de servicira destadans contrada en los medios sociales, y Encepaint Grandy, una agração de relaciones públicas. Autoriormente Weber India fraulado Weber SI ambardo, la compairio de relaciones públicas ands grande dal presido También en el columbalor y presidente del Sound of Universato de New activa de También en el columbalor y presidente del Sound of Universato de New activa de Erchange la otayon organistacida interactio a desegno-secretion del mando.

# Índice de contenidos

Introduction	17
Threadless.com: nacido en la Web	17
Dell: rediseño de una compañía presocial	19
Intente esto en casa	.20
No tiene por qué estar hecho aquí	21
Diseño del éxito en la colaboración	. 23
Desde Twitter hasta la ventaja competitiva	. 24
Sincronizados con el mercado	.24
Centrados en el futuro	. 26
Mejorar la ejecución de la estrategia	. 26
Mantenerse al frente del ciclo de comercialización	. 27
Desarrollar nuevas fuentes de influencia comercial	. 28
Las personas importan	.29
No se trata sólo de sus clientes	.30
Hacen falta dos para bailar un tango	31
Renovar la confianza en los negocios	. 32
Mejorar las estructuras de costes corporativas	. 33
Ganar el desafío del talento	.34
No se trata de los medios; es la actitud	. 36
Estar en todas partes	. 36
Olvidar lo aprendido y reinventar	. 37
Puntos a tener en cuenta	. 39

PARTE I. LA WEB SOCIAL EN EVOLUCIÓN		41
	La companya a casial. Han musus fuents	
CAPÍTULO 1.	La empresa social. Una nueva fuente	
	de ventajas competitivas	43
	Una mirada más a fondo a la empresa social	
	¿Cómo lo consiguen?	
	Afrontar el miedo	
	Puntos a tener en cuenta	49
PARTE II. EL	. CAMINO HACIA UNA EMPRESA SOCIAL	51
Capítulo 2.	Hacia una estrategia comercial digital	53
	Las directrices marcan el camino	54
	Identificar las comunidades más importantes	
	El auge del periodismo ciudadano	
	Desarrollar defensores para la compañía	
	La colaboración de la competencia	
	Contratado una vez, empleado para siempre	
	Llegar hasta el fondo	59
	Escultores de imagen, puristas de la calidad	60
	y reyes de las soluciones Personas al margen del marketing	
	¡Día de cobro!	
	Buscar a los más influyentes	
	Observar continuamente el panorama	
	Atender a los comentarios y opiniones	
	Salir a la calle con lluvia y sin paraguas	65
	¿Quién va primero?	
	¿Me estás prestando atención?	
	Puntos a tener en cuenta	68
CAPÍTULO 3.	Crear capacidades de compromiso empresarial	71
	Establecer un foro electrónico para una empresa social	72
	Plaza mayor de Humana	74
	Ampliar la base de participantes a lo largo del tiempo	
	Progreso de IBM	
	¿Contar con varias voces presenta inconvenientes?	78
	Seguir una perspectiva estratégica en el compromiso social Paso 1: El compromiso en medios sociales comienza	
	con los objetivos comerciales	80

	Paso 2: Alinear los programas sociales	
	con los objetivos comerciales80	0
	Paso 3: Activar su programa 8	1
	Paso 4: Medición y estadísticas8	
	Crear nuevas funciones de medios sociales	5
	El estratega social8	6
	Director creativo, diseñador de la experiencia	
	del usuario y consultor tecnológico8	7
	Responsable de compromiso, responsable de contenidos	
	y planificador/comprador de medios8	8
	Analista de medios sociales8	
	Vinculación, vinculación y vinculación90	
	Gestión proactiva de la marca empresarial90	
	Confidencias del estratega social de Threadless9	
	Una visión desde los arcos amarillos9	
	Conseguir la participación de la alta dirección9	
	Puntos a tener en cuenta9	3
Capítulo 4.	Desarrollar una compañía digital.	
	Cultura, estructura y liderazgo	5
	Crear la visión90	6
	Desde tecnología hasta zapatos	
	y utensilios domésticos90	6
	Extender la centralidad del cliente a través	
	de la cadena de valor90	8
	Abrazar la transparencia99	
	Gestionar su intención moral100	O
	Darse cuenta de que no es necesario hacerlo uno mismo10	1
	Compromiso con el trabajo en colaboración102	2
	Consigues lo que has pedido103	
	Replantearse el estilo de liderazgo104	
	Crimen en los mandos intermedios10	
	Diez habilidades esenciales para el liderazgo 10	5
	Fomentar una cultura de asunción controlada	
	de riesgos100	
	De Bold Moves al diálogo real108	
	Poner el producto en manos de los blogs108	
	Replantearse sus nociones de velocidad y profesionalidad 109	
	Andar el camino110	)
	Beneficios del uso de medios sociales externos	
	para directivos11	1
	¿Qué sucede si los directivos no se enteran?112	2
	Printos a tener en cuenta	2

PARTE III. C	RUZANDO EL UNIVERSO COMERCIAL	115
Capítulo 5.	Marketing, ventas y servicios, paso 1	117
	Organizarse en torno al compromiso del cliente	117
	Diga adiós al embudo	
	Reiniciando el plan de juego	120
	Diga hola a múltiples canales	
	Puede llegar allí desde aquí	124
	Aquí y ahora	
	A su servicio en todas partes	
	Integrar los canales sociales y tradicionales	
	¡De todo menos anchoas y en conexión, por favor!	
	¿Qué hay de los medios de pago?	
	Integrar el departamento de marketing	132
	Coordinar la experiencia del consumidor	
	de principio a fin	133
	¿Dónde termina el marketing y comienza	
	la comunicación corporativa?	134
	¿Y qué hay del departamento de ventas?	
	Ofrecer una mejor atención al cliente	
	El nuevo departamento de compromiso con el cliente	
	Puntos a tener en cuenta	137
CAPÍTULO 6.	Marketing, ventas y servicio, paso 2.	
	Conversar con sus clientes	139
	Los destinos sociales son satisfactorios	140
	Un medio preferente para investigar e informarse	142
	Ser bien recibido en la mesa social	143
	Ahora también será un editor	
	Crear contenido para fomentar las conexiones	
	Desarrollar una agenda de contenidos	
	Muestras, aplicaciones, concursos y mucho más	
	La vida es un juego	
	Un fin moral produce mayores interacciones	
	Charlar sobre pescado, café, refrescos y burritos	
	Puntos a tener en cuenta	155
Capítulo 7.	Innovación. Compromiso con la apertura,	
	velocidad y el público	157
	La innovación es la carta ganadora	-
	Por el pueblo y para el pueblo	

	Ejercicio, comida sana e innovación diaria	160
	Cerrando el ciclo del café descafeinado grande	
	con leche desnatada	160
	Conexión y desarrollo en Procter & Gamble	161
	Hay un médico en la sala, y está innovando	162
	Tormentas de ideas con sus competidores	163
	Reunir a las tropas	164
	Mezclar champú para bebés, dispositivos médicos	
	y productos farmacéuticos	
	Sesiones creativas: conseguir que las ideas fluyan	
	Comprar ideas	
	Enséñame el dinero	
	El paquete completo	169
	Rentabilizar su propiedad intelectual	170
	Estar cerca de las comunidades científicas	
	Suena bien, pero	
	Puntos a tener en cuenta	173
Capítulo 8.	Ejecución de la estrategia. Capitalizar los	
	conocimientos de su organización	175
	Poner a los empleados en la misma página	176
	Ampliar las redes personales de los empleados	177
	El zumbido de la colmena de IBM	
	Conectando a todos: Cerner y GE	179
	Ofrecer herramientas de colaboración sencillas	
	Uso de herramientas sociales para mejorar	
	la seguridad interna	180
	Cerveza y semiconductores; Yammer y TelePresence.	
	La compañía como una wiki	
	Aprovechar la información de los empleados	
	Herramientas sociales para la previsión	
	Best Buy consigue mejores estimaciones	
	Opiniones sobre la ejecución de la estrategia	
	Promesas, promesas	186
	¿Qué sucede con la productividad?	187
	¿Filtraciones y pruebas que se pueden descubrir?	
	Puntos a tener en cuenta	188
Capítulo 9.	Capital humano. Informes en tiempo real y e	
	de trabajo del siglo XXI	191
	La contratación social está de moda	
	Tiene que formar parte de LinkedIn	194

	Permes y contactos en Linkeum	
	Contratar a través de LinkedIn	
	Seleccionar candidatos a través de la red social	196
	Tuitear para contratar	197
	Buscar candidatos en Facebook	198
	Portales profesionales	199
	Estar donde ellos están	200
	Atraerlos con éxito	
	Alguien a tener en cuenta: Deloitte Services	
	Los recursos humanos se encuentran con el marketing	
	Acelerar el proceso de embarque	
	Mantener a los empleados en la vanguardia	205
	Mantenerse arriba en la curva de aprendizaje en GE	
	Lograr el compromiso de los empleados actuales	
	Best Buy: inspiración para jóvenes ahorradores	
	McFamily: conectando a la compañía y al personal	
	El entorno laboral del siglo XXI como	
	herramienta de venta	209
	¿Por qué está usted aquí?	
	Trabajocio: encontrar el equilibrio	
	Mezcla generacional y una fuerza de trabajo global	212
	Puntos a tener en cuenta	
PARTE IV. EL	FUTURO DE LA EMPRESA SOCIAL	215
CAPÍTULO 10.	Y después	217
	Mayoría de edad de las empresas sociales	217
	Los consumidores son el centro	220
	Personalizar el precio	
	De la gestión de las relaciones con los clientes	
	a la provisión de gestión de relaciones	222
	Hogar, dulce hogar	
	Grandes desafíos a los que se enfrentan las empresas	
	Mantener la apertura y accesibilidad de Internet	227
	Apertura comercial	
	No es necesario cambiar	229
	Puntos a tener en cuenta	
Notas		233
Indice alfal	1.6.0	

### **Prefacio**

Cada año que pasa me sorprende más el ingenio y la creatividad de las iniciativas que se suceden en Internet. En un mundo que parece sumido en la superficialidad, la negatividad y el espectáculo, suponen un halo de luz, de innovación para recordarnos que estamos juntos en este mundo para hacerlo más habitable, inspirados por el respeto, la transparencia y los valores.

Llegar a entender todas estas nuevas herramientas, plataformas, tendencias y tecnologías supone todo un desafío. Pero creo, no obstante, que si todos logramos detenernos, observar con atención y compartir nuestros pensamientos unos con otros, lograremos un mundo mejor.

Esto es especialmente cierto en los negocios. Estamos en los albores de un renacimiento empresarial basado en la tremenda oportunidad que supone ofrecer las mejores prácticas, conocimientos e información para la mejora de las compañías, sea cual sea su tamaño.

He escrito este libro para explorar este tiempo tan emocionante, una era en la que nuestras "vidas" digitales se han integrado por completo con nuestras vidas reales.

Si las empresas escuchan, crean y comparten, nuestra fuerza económica se renovará de forma continua. Por favor, tome este libro como un punto de partida, un cimiento hacia una estrategia digital integral en un mundo preparado para una innovación fulminante.

-Larry Weber.

Boston, Massachusetts.

## Prefacio

N 117. - 117.

## Introducción

De vez en cuando se produce un cambio inevitable y global que afecta a cada sector, industria y función corporativa. Piense en los automóviles, ferrocarriles y en la tecnología de la información. Y ahora, piense en los medios sociales.

Al tiempo que los medios sociales se extienden más allá de los departamentos de marketing hacia los de ventas, atención al cliente, innovación de productos, recursos humanos, finanzas, planificación, operaciones y líneas de gerencia, transforman las empresas y las industrias, además de crear una nueva fuente de ventajas (o desventajas) competitivas para las empresas, que dependen de si son capaces de detectar y asumir el cambio.

La empresa social es esta nueva fuente de ventajas competitivas. Las empresas sociales son organizaciones que se caracterizan por un uso intensivo de herramientas de medios sociales, tanto internas como externas, y, lo que es más importante, por el efecto que en ellas tiene esta hiperconectividad.

El diálogo hecho posible gracias a las herramientas sociales lleva a las empresas a preguntarse: ¿cómo sería nuestro negocio si tuviésemos una relación más colaborativa con nuestros clientes, empleados y demás participantes? Al tiempo que las empresas asumen herramientas sociales para trabajar casi en cualquier parte de sus organizaciones, comienzan a plantearse esta pregunta, función por función. Al interactuar con una base de participantes cada vez más amplia, de maneras hasta entonces desconocidas y con una frecuencia nunca vista antes, crean comunidades, no sólo compañías. Estas comunidades permiten a las compañías hacer lo que han estado proponiendo durante décadas: poner al cliente en el centro de su negocio.

#### THREADLESS.COM: NACIDO EN LA WEB

Threadless.com, la compañía de camisetas de Internet, situó a sus clientes justo en el centro de la diana de sus operaciones. En el año 2000, después de una campaña en línea de diseño de camisetas, sus fundadores, Jake Nickell y Jacob

DeHart, se reunieron y llegaron a un sencillo modelo de negocio: invitar a los clientes a que enviasen sus diseños, dejar que votasen los que debían hacerse, preguntarles cuáles comprarían y delegar en ellos la labor de promoción de la compañía y sus productos. Eso sí que es generación y análisis de ideas, previsión de ventas y marketing todo en uno, y todo ello a cargo de los propios clientes. ¿Le suena utópico? Pues no lo es.

En la actualidad, Threadless alberga una vibrante comunidad de más de 1,2 millones de miembros (otros 3 millones de personas han comprado productos de Threadless, aunque no sean miembros registrados). Los diseñadores de la comunidad envían, de media, 2.000 diseños a la semana y dedican cerca de seis horas a cada diseño: eso es motivación. La compañía ha ampliado su línea de productos para incluir sudaderas y camisetas para niños y colabora con otras compañías para que la comunidad cree diseños para fundas de iPhone, ordenadores, sandalias y una amplia gama de productos. La comunidad de diseño alimenta esta expansión. Tal y como Nickell declaró: "En eso consiste el arte, a los artistas les encanta ver sus obras en cualquier parte".

La comunidad vota los diseños, indica sus intenciones de compra y promociona la compañía con sus amigos mediante Facebook, Twitter y sus propios blogs. Reciben premios por las referencias de los clientes mediante puntos "Street Team" que pueden destinar a futuras compras. La propia compañía cuenta con más de 1,5 millones de seguidores en Twitter y 100.000 fans en Facebook que disfrutan de continua información. Los directivos se implican ahora más en las decisiones de producción que al inicio; existen tamaños de lote estándar que pueden modificar si la interacción social indica un potencial pico de demanda. Y he aquí el hecho sorprendente: la compañía está tan sincronizada con su mercado que nunca ha cometido un fallo de diseño.

"Todo consiste en crear una comunidad", explica Nickell. Mientras que las comunidades de Threadless muestran vida propia, Nickell y su equipo siguen aprovechando la baza del compromiso mediante campañas de diseño de temas y una vinculación consciente de su presencia digital y física.

Su tienda de venta directa incorpora muchas de las funciones de sus entornos digitales: los diseños cambian cada semana y todas las camisetas aparecen en un monitor que recoge comentarios de Internet sobre cada diseño en particular. Ofrecer a los compradores en la tienda la oportunidad de ser fotografiados con sus camisetas favorece la interactividad. Esas imágenes se proyectan en los maniquíes situados en los escaparates. "Avistar una camiseta Threadless en su estado natural" y enviar una fotografía proporciona "Street Points" adicionales, lo que fomenta el debate en la comunidad en línea y en las calles. El *Tour Threadless Everywhere* de la compañía, que celebra encuentros en ferias de arte por todo el país, contribuye a integrar la presencia digital y física de la compañía al tiempo que ofrece su divertido punto de vista y convierte las conexiones digitales en relaciones físicas. Poco podían imaginar Nickell y DeHart que su

improvisada idea, que nunca estuvo pensada para generar mucho dinero, valdría más de 30 millones de dólares una década después y serviría como modelo y referente para las empresas sociales.

#### DELL: REDISEÑO DE UNA COMPAÑÍA PRESOCIAL

Las viejas compañías de la "era anterior a los medios sociales" también están aprendiendo a poner a sus clientes en el centro de sus negocios, función por función. "La conectividad del cliente y la posibilidad de mantener conversaciones que impulsen nuestra marca son lo más importante", ha dicho Erin Nelson, jefe de marketing de Dell. "Las herramientas digitales y sociales permiten que eso suceda".¹

Las sugerencias recopiladas y votadas mediante su comunidad de clientes, IdeaStorm.com, han conducido a más de 300 ideas sobre nuevos productos y mejoras, y en un tiempo récord. El proceso de generación de ideas se extiende ahora más allá de los propios dominios digitales de Dell. Mediante Facebook Connect, los clientes de Dell pueden compartir en sus muros los eventos de Dell con sus amigos. También pueden invitar a amigos a que voten ideas y sugerencias. Dell incluso se fija en las entradas de la comunidad de diseño de Threadless para sus propios productos.

Dell rastrea continuamente la Web social para comprender mejor las fuentes de satisfacción y frustración de los clientes y descubrir oportunidades de venta e innovación. La compañía cuenta con una función centralizada de escucha que controla más de 4.000 menciones de la marca al día, determina las anomalías y las tendencias y distribuye resúmenes de información a las correspondientes unidades de negocio. David Gardner, un experto bloguero de *Fast Company*, entiende como nadie la habilidad que demuestra Dell en ello: "Parecen enterarse a los pocos minutos de cualquier cosa que escribo y publico en Internet. A veces, digo en broma que parece que me están espiando, pero la realidad es que hacen un magnífico uso de Internet para atender a los clientes y realizar correcciones en los procesos"<sup>2</sup>. Para fomentar más el diálogo con los clientes, la compañía está estableciendo una universidad interna de medios sociales que actualmente ofrece formación a más de 1.000 empleados para que sean su cara y su voz en los entornos sociales.

Al igual que Threadless, la compañía fomenta su diálogo social con experiencias físicas. Una selección de 30 de sus clientes más leales fueron invitados recientemente a la sede central para participar en un panel consultivo de clientes de nueva creación. La idea era adentrarse en las mentes de estos clientes para comprender mejor sus pensamientos, sensaciones y experiencias con los productos y servicios de Dell. Aunque suene como una variante de los grupos por edades, fíjese en este dato: la mayoría de los participantes eran blogueros. Y aún

más, la mitad del grupo estaba formado por fervientes partidarios de la marca, mientras que la otra mitad había tenido serios problemas con la compañía, especialmente debido a un deficiente servicio de atención posventa. Claramente, Dell sabía que la conversación resultaría interesante y que se prolongaría fuera de la sala. No obstante, el diálogo era bienvenido. Sus dirigentes comprendieron que centrarse en las medidas cuantitativas del éxito no era suficiente. Para tener éxito en un mercado altamente competitivo, es necesario comprender de un modo nítido y transparente todo el espectro de experiencias de los clientes, tal y como lo expresan con sus propias palabras.

#### INTENTE ESTO EN CASA

Threadless y Dell ofrecen una muestra de las recompensas que les esperan a las compañías que se adentren en el camino de la empresa social. Cuando las herramientas de medios sociales se usan internamente para fomentar la conversación entre los empleados, se obtienen beneficios adicionales. A continuación, le ofrecemos un avance de lo que descubren las empresas.

El galardonado portal interno, Hello.bah.com, creado para la firma de consultoría Booz Allen Hamilton (BAH), permite a su plantilla publicar blogs, crear wikis y comunicarse con otras personas con intereses o asignaciones similares. BAH declara que estas herramientas ayudan a sus empleados a encontrar información de un modo más rápido, buscar mentores, colaborar con expertos y crear redes de colegas, y todo ello mientras se divierten. Para maximizar el valor del portal, el nuevo proceso de formación y contratación de la compañía incluye formación avanzada sobre las funciones de la plataforma y sobre cómo usarlas para conectar con los empleados más veteranos. El socio sénior Walton Smith comenta: "Hello.bah.com ofrece un medio a los usuarios para que presenten sus ideas y pensamientos sobre los problemas de la compañía. Una persona que se haya incorporado a Booz Allen hace dos semanas podrá establecer ahora los mismos contactos que alguien que haya estado aquí durante 25 años"<sup>3</sup>.

Profundizando en el potencial de los medios sociales aplicados internamente, General Electric Company (GE) ha creado hace poco MarkNet, una red social interna y una plataforma de colaboración diseñada específicamente para conectar a sus 5.000 profesionales de marketing de todo el mundo. Como parte del programa de marketing *Gold Standard* de GE, diseñado para ayudar a sus empleados a ser mejores comerciales, MarkNet ayuda a los profesionales de marketing a colaborar y aprender juntos. Gracias a MarkNet, pueden compartir las mejores prácticas, intercambiar ideas y aprender nuevas técnicas. Una división de la compañía, por ejemplo, consiguió hace poco ahorrar mucho tiempo y dinero en minutas de consultoría trabajando junto a otra división para resolver un reto de segmentación de mercado. Aunque operaban en industrias

completamente diferentes, los problemas de segmentación de mercado a los que se enfrentaban estas divisiones eran prácticamente iguales. La utilización de MarkNet evitó que tuvieran que reinventar la rueda en el marketing.

MarkNet se organiza en comunidades en línea, o nexos, segmentados de acuerdo a ocho grupos de habilidades, promovidos por el programa *Gold Standard*. Los comerciales de GE crean perfiles profesionales dentro de MarkNet, en los que pueden indicar sus nexos preferidos de intereses y experiencia. Estas áreas de interés y experiencia abarcan todas las unidades de negocio e industrias de tal modo que los comerciales de motores para aviones pueden obtener información de los comerciales de dispositivos médicos, y viceversa. Este intercambio favorece toda la función de marketing de GE, y ofrece a todos y cada uno de los comerciales un sentido del conocimiento que alberga la compañía y el mejor modo para consultar y usar "el saber hacer" global de la compañía. "Cualquier comercial, en cualquier división, en cualquier nivel y en cualquier lugar del mundo podrá encontrar a alguien que sepa resolver un problema", explica Anubhav Ranjan, director de marketing estratégico de GE.

Un directivo sénior de marketing de una de las variadas unidades de negocio de GE está al frente de cada uno de los núcleos de debate de MarkNet, lo que facilita el contacto directo de los comerciales distribuidos por todo el mundo con los niveles directivos superiores. Beth Comstock, director ejecutivo de marketing de GE, comparte con regularidad sus ideas y observaciones con toda la plantilla de marketing de GE mediante la plataforma social. "Estas actualizaciones sostienen el crecimiento de la organización actualizando sin cesar su información", explica Ranjan. "El diálogo resultante contribuye a desarrollar aún más estas ideas y, a menudo, se traduce en acciones". MarkNet ha tenido una acogida tan buena que el departamento de recursos humanos y otras funciones de toda la compañía están buscando la manera de implantar el suyo propio. Esto es lo que puede suceder cuando las organizaciones utilizan los medios sociales para tomar el pulso de la experiencia y el conocimiento de sus comunidades internas.

#### NO TIENE POR QUÉ ESTAR HECHO AQUÍ

Las compañías sociales, además de buscar entre sus clientes y empleados información e ideas innovadoras, colaboran cada vez más con organizaciones externas para alcanzar sus objetivos, como serían ampliar el alcance de su catálogo de productos, aprovechar propiedades intelectuales poco utilizadas, acelerar la investigación y los descubrimientos, desarrollar importantes barreras de entrada y crear modelos de negocio más ágiles y rentables. Para hacerlo de un modo más efectivo, las empresas sociales intercambian trabajo, habilidades y operaciones por todo el mundo, optimizando su experiencia y destrezas con las de sus colaboradores.

Por supuesto, la colaboración no es algo nuevo, pero debido a que la infraestructura global en red ha expandido la conectividad y ha abaratado el coste de las comunicaciones, ahora resulta mucho más sencillo integrar el conocimiento y los recursos de las personas y compañías de todo el mundo. Como resultado, ahora un mayor número de compañías pueden participar en un modelo de colaboración más amplio. En lugar de disponer de unas cuantas relaciones exclusivas con socios comerciales basadas en llamadas de teléfono, cenas y agotadores viajes de negocios, las compañías de hoy en día utilizan las redes sociales, conferencias de vídeo, podcasts y vcasts, blogs y otras herramientas de comunicación que les ayudan a fomentar y servirse de estas relaciones. Gracias a ello, las compañías crean ecosistemas más amplios y fluidos que incluyen a los clientes, gobiernos, firmas de investigación, universidades y hasta a sus competidores. La compañía aislada que lleva a cabo su negocio en solitario está siendo reemplazada por estos ecosistemas permeables en los que se crea en cooperación y se entabla con regularidad contacto con un dinámico grupo de socios.

ARM, proveedor líder en el mundo de propiedad intelectual de semiconductores, opera bajo un amplio modelo de asociación. Cientos de empresas, entre las que están Apple, Samsung, Qualcomm, Sony y Microsoft, utilizan los diseños de ARM para crear y fabricar chips inteligentes y de bajo consumo que después se incorporan en productos electrónicos digitales. Los chips de ARM se encuentran en más del 95 por 100 de los teléfonos móviles y en una amplia variedad de otros productos, como por ejemplo el iPad de Apple, el Kindle de Amazon y las televisiones de Sony. La tecnología de eficacia energética de la compañía combinada con su extensa red de socios otorgan una posición de privilegio a ARM ante un futuro plagado de infinidad de nuevos productos inteligentes.

Las compañías se asocian con ARM porque les permite olvidarse del tiempo y los gastos asociados con el desarrollo de los semiconductores, el cual ARM estima que le podría costar a cada empresa de semiconductores entre 50 y 150 millones de dólares al año<sup>4</sup>. Sus chips de bajo consumo, que proporcionan gran potencia para los productos, ofrecen sustanciales ahorros de costes respecto a las versiones más potentes de Intel. Los socios de ARM también se benefician de la flexibilidad de ser capaces de diseñar y crear chips que satisfacen sus necesidades individuales en vez de tener que usar productos finalizados creados bajo el cerrado sistema propietario de Intel.

¿Y qué hay de ARM? En lugar de incurrir en los costes de fabricación de los chips, ARM licencia su tecnología a otras compañías a cambio de una cuota directa. Con el tiempo, esta cuota amortiza sus costes de investigación y desarrollo. Asimismo, ARM recibe una comisión, normalmente basada en un porcentaje del precio del chip, por cada uno vendido por sus socios y que contenga su tecnología.

Tanto ARM como sus socios se benefician de la *Connected Community* de ARM, una comunidad en línea y *offline* con más de 700 proveedores y diseñadores de tecnología. Esta comunidad ofrece oportunidades de colaboración en red a los miembros y ayuda a ARM a mejorar sus diseños y acorta el tiempo que tarda en salir al mercado sus productos. La comunidad sirve también de barrera de entrada a sus competidores.

ARM y sus socios serán los primeros en decírselo: no todo tiene que estar hecho desde su propia tienda. Como director ejecutivo, Warren East comenta: "Lo peculiar de ARM es su combinación de modelo de negocio y tecnología. Contamos con los microprocesadores de menor consumo y, en lugar de intentar ser como Intel y dominar el mundo, compartimos nuestros beneficios. Estamos convencidos de que lo mejor es tener una pequeña porción de una gran tarta"5.

#### Diseño del éxito en la colaboración

Al reconocer el potencial que ofrece usar diversas redes externas, GE ha desarrollado un proceso formal que asegura su asociación con los actores más importantes para su negocio. Esta es una instantánea de cómo funciona. Para identificar a los actores principales en torno a una oportunidad comercial, los equipos de proyecto realizan tormentas de ideas sobre los clientes importantes y los miembros del canal, competidores y complementarios, sujetos que crean tendencias y cambios, socios tecnológicos emergentes, proveedores y otras comunidades de interés que potencialmente podrían intervenir. A partir de aquí, la compañía profundiza en la investigación del papel potencial de cada uno de estos actores y crea un plan de acción para aprovechar la incipiente red.

Este proceso ayuda a la compañía a descubrir puntos ciegos y oportunidades. Un reciente ejercicio de este tipo en torno al negocio de gasificación de carbón de GE reveló que, aunque la compañía tenía un nivel intenso de compromiso con sus socios en la parte del negocio de la electricidad, no sucedía lo mismo con varios productores de carbón importantes. Como resultado de este proceso de mapeado, GE ha desarrollado relaciones de colaboración con varios de los productores de carbón más importantes, lo cual potencia las oportunidades de negocio tanto de GE como de las compañías de carbón.

"El aprendizaje y las herramientas resultantes de estos debates demostraron ser muy valiosos", explica Victor Welch, director de marketing y conocimiento del cliente de GE Research. "Resulta patente que a menudo no disponemos de una comprensión general de cómo es el mundo. Al analizarlo todo, somos capaces de articular una perspectiva común que nos permita avanzar".

Aunque este proceso requiere una gran atención respecto a la iniciativa individual, considere el efecto de este proceso y las redes resultantes cuando se agregan desde un punto de vista empresarial.

INTRODUCCIÓN

#### DESDE TWITTER HASTA LA VENTAJA COMPETITIVA

Las informaciones, redes e influencias de mercado en tiempo real que conllevan los amplios ecosistemas relacionados con las empresas sociales logran que estas compañías altamente conectadas le tomen la delantera a las menos conectadas. En efecto, las investigaciones llevadas a cabo por el autor de temas de marketing David Meerman Scott, en las que examinó el rendimiento financiero de las 100 mejores compañías de la lista *Fortune 500*, revelaron que las cotizaciones de las compañías que utilizaban comunicaciones en tiempo real con sus clientes subieron un 67 por 100 durante el periodo que va del 31 diciembre de 2009 al 3 de septiembre de 2010, mientras que las de las compañías que no las utilizaban solamente subieron un 42 por 100<sup>6</sup>.

El estudio de la base de datos de Wetpaint/Altimeter Group de las 100 marcas globales líderes confirma este dato y documenta una significativa correlación entre estas compañías profundamente concienciadas en el uso de los medios sociales y aquellas que destacan frente a sus iguales en diversas mediciones financieras. De modo análogo, el 69 por 100 de los ejecutivos de todo el mundo, en un reciente informe globlal de McKinsey & Company, indica que sus compañías han obtenido beneficios comerciales cuantificables gracias a la utilización de las redes sociales. De hecho, cuanto mayor es el uso de estas tecnologías, mayores son los beneficios obtenidos.

¿Qué tienen estas compañías y qué sabe reconocer el mercado? Se centran en reconocer y afirmar la capacidad de las empresas sociales para desarrollar ventajas competitivas. El fundamento de esta ventaja competitiva incluye estar más sincronizado con el mercado, desarrollar nuevas fuentes de influencia en él, mejorar la eficiencia organizativa y las estructuras de costes y ser capaz de contratar y retener con mayor eficacia a los empleados (especialmente, a los más jóvenes o nativos digitales) en un entorno operativo en extremo competitivo.

#### SINCRONIZADOS CON EL MERCADO

Una de las fuentes más prolíficas de ventajas competitivas para las empresas sociales es la capacidad de desarrollar en tiempo real una estrategia centrada en el cliente. El cultivo activo de múltiples redes permite a compañías como Threadless, Dell, Booz Allen y GE tomar el pulso de las opiniones y experiencias de las personas activamente implicadas con sus compañías, productos y servicios, industrias y las fuerzas que las conforman. La inteligencia colectiva contenida en estas comunidades sociales reduce el riesgo de la incertidumbre de estas compañías, ya que les ofrece indicativos a priori sobre tendencias y problemas, además de nuevas ideas sobre productos, servicios y mejoras.

Adicionalmente, la inmediatez de la información obtenida por la red social facilita a las organizaciones socialmente habilitadas reajustar con rapidez su estrategia, táctica y prácticas, y les permite sacar partido de ventanas de oportunidad emergentes y reducir los costes de los errores cometidos. Las compañías que se involucran en el seguimiento de las comunidades en las que tienen lugar estas conversaciones, logran hacer acopio de unos conocimientos que les ayudarán en la mejora constante de ellos mismos, sus estrategias y sus propuestas de valor a sus clientes.

La compañía de ropa Marc Jacobs, por ejemplo, se está embarcando en una nueva línea comercial como resultado de sus conversaciones con clientes en Twitter. Tras escuchar la información sobre su línea de moda, Robert Duffy, el presidente ejecutivo de la compañía, decidió hace poco que debían empezar a ofrecer más tallas. "Tenemos que fabricar tallas más grandes", "tuiteó" Duffy a los seguidores de la compañía. "Estoy con vosotros. En cuanto vuelva a Nueva York me pongo a ello". Seguro que a Marc Jacobs le costó tiempo y esfuerzo desarrollar una línea de productos más amplia, pero esta información en tiempo real le está permitiendo a la compañía salir adelante.

En otro orden de cosas, la empresa GAP, en respuesta a un "apasionado torrente informativo por parte de los clientes" a través de diversos canales en línea, decidió recuperar su logotipo tradicional, cuatro días después de presentar una versión actualizada de su logotipo corporativo. Marka Hansen, presidenta de marca de GAP para Norteamérica, lo explicó en una publicación de blog que escribió para el *Huffington Post*:

Escogimos este diseño ya que es más moderno y actual. Hace honor a nuestra herencia con el cuadro azul, al tiempo que nos hace mirar hacia adelante.

Pero ahora, a raíz del apasionado torrente informativo posterior por parte de los clientes, hemos decidido entrar en diálogo, acoger sus informaciones y trabajar juntos para avanzar y evolucionar hacia la siguiente fase de GAP<sup>10</sup>.

Por supuesto, las compañías todavía tendrán que saber separar el grano de la paja. No todas las ideas que proceden de los clientes deben ser tenidas en cuenta de inmediato. Hay que examinar con rigor las ideas que tengan implicaciones en la estrategia, y asegurarse de que, en efecto, sean viables y oportunas. "Porque nuestros clientes lo piden" no es suficiente, incluso en una organización centrada en los clientes. Por ejemplo, las empresas sociales todavía tienen responsabilidades con sus accionistas en cuanto a ofrecer rentabilidad. No pueden ofrecer todo de modo gratuito, incluso aunque sus clientes piensen que se trate de una idea maravillosa. Sé que es un ejemplo exagerado, pero sirve para explicar la idea.

Pero cuando se han sopesado y analizado las informaciones que puedan ser oportunas, en ese momento nace la ventaja competitiva. Rita Heise, directora ejecutiva de información de Cargill, empresa que produce y comercializa comida, productos agrícolas, financieros, industriales y servicios, declaró:

"Cuando llega el momento de redefinir tu producto para adaptarse a los consumidores, el mayor beneficio suele venir al descubrir las habilidades distintivas de tu propia compañía. A menudo posee habilidades especiales para crear valor que no utiliza por completo... Con frecuencia, cuando una compañía parece estar más cerca de las necesidades de sus clientes, es cuando se descubre lo que realmente puede hacer y que sus competidores no pueden reproducir"<sup>u</sup>.

#### Centrados en el futuro

Además de conformar la estrategia a corto plazo de la compañía, estas conversaciones con las comunidades participantes también ayudan a integrar mejor sus estrategias en el tiempo. Alimentadas por la información inmediata que ha sido analizada y validada, las compañías pueden reequilibrar sus esfuerzos estratégicos para centrarse en lo que realmente las hará crecer a largo plazo. No es que tengan que olvidarse del corto plazo, pero la información que normalmente se tardaba en recopilar un año se puede obtener ahora mediante medios sociales e incorporarse a la estrategia casi al instante.

Como resultado, las organizaciones pueden reestructurar sus esfuerzos para pasar de dedicar, por ejemplo, el 90 por 100 de su tiempo al corto plazo, el 9 por 100 al medio plazo y menos del 1 por 100 en su estrategia para el largo plazo, hasta llegar a un esquema de 60, 30 y 10 por 100, respectivamente. Esto supone dedicar 10 veces más al largo plazo que antes. Y esto puede marcar la diferencia entre una estrategia adecuada y dejar pasar por completo la oportunidad.

#### Mejorar la ejecución de la estrategia

Además de para formular mejor la estrategia, y de un modo más rápido, los medios sociales ayudan a las compañías a ejecutarla con mayor eficacia. Mark Fuller, presidente de la compañía de consultoría estratégica Monitor, me cuenta que, según su experiencia, el 80 por 100 de los fallos en la ejecución de la estrategia se producen por la fricción entre las competencias de las personas, funciones, unidades de negocio e incluso los mandos intermedios y el resto de la compañía. Una mayor participación en las herramientas sociales ayuda, en gran medida, a reducir esta fricción creando entornos en los que aquellos que suelen ir por libre se convierten en jugadores de equipo. Se trata de un objetivo ambicioso, pero los medios sociales abren el camino para hacerlo posible.

Los datos conversacionales agregados derivados de las comunidades de clientes ofrecen entornos informativos idénticos para múltiples funciones organizativas, reduciendo la distorsión y ayudando a alinear mejor sus agendas, las cuales, a menudo, entran en conflicto. Aún más, estas conversaciones con los clientes ofrecen a las compañías la oportunidad de responder a preguntas pendientes en tiempo real. Esta participación directa puede ayudar a realizar un diseño estratégico completo y a facilitar su ejecución.

Pero eso no es todo. Como ya vimos en el caso de Booz Allen y GE, los medios sociales aplicados internamente pueden "espolear" a las compañías ofreciendo a los empleados de todos los niveles un acceso a los conocimientos que ya hay dentro de la propia compañía. Para ello, se amplían las redes de contactos de los empleados, ayudándolos a determinar dónde se encuentra ese conocimiento y facilitando un oportuno acceso a estos recursos. De este modo, se hace más fácil que nunca que los compañeros puedan colaborar en tiempo real. Al ofrecer esta información a un rango de empleados más amplio, podrán tomar decisiones de un modo más eficaz, y así las herramientas sociales sirven para nivelar las organizaciones y derretir ese "nivel intermedio congelado" que tienen las compañías y aprovechar su inteligencia colectiva. Resulta difícil rebatir esta propuesta.

#### MANTENERSE AL FRENTE DEL CICLO DE COMERCIALIZACIÓN

Una empresa que no cambia ni innova, se convierte en insignificante. Las empresas que quieran mantenerse al frente del ciclo de comercialización, deben mantener un ritmo incansable de innovación. Las redes sociales hacen posible que las organizaciones amplíen su capacidad de innovación, sirviéndose de las fuentes de conocimiento que estén más a su alcance.

Ya hemos visto cómo Threadless, Dell y Marc Jacobs conectan directamente con sus comunidades de clientes para mantener activa su maquinaria de innovación, y cómo GE y Booz Allen mantienen viva su imaginación gracias a la comunicación interna. Asimismo, están emergiendo varios modelos abiertos de innovación que hacen posible que las compañías puedan conocer con facilidad las opiniones de expertos externos tales como socios comerciales, universidades y ciudadanos que deseen compartir información. Este acceso fomenta la capacidad de las compañías para ofrecer productos y servicios oportunos de un modo más rápido y consistente.

En un artículo para la revista *Wired*, el editor colaborador Jeff Howe describió cómo Colgate-Palmolive utilizó la red social para solucionar un reto tecnológico al que se enfrentaban sus investigadores internos. La compañía de productos de consumo estaba buscando una manera de "inyectar polvo de fluoruro en

un tubo de pasta de dientes sin tener que expulsarlo al aire de alrededor"<sup>12</sup>. La compañía publicó este desafío en el sitio Web de InnoCentive, un intermediario de innovación que conecta a los departamentos de I+D de las compañías con diversos científicos de varias especialidades mediante la red social. La solución llegó a cargo de un habitante de Barre, Ontario, llamado Ed Melcarek, quien desde su lugar de retiro de fin de semana le dedica tiempo a los temas de InnoCentive. El propio Howe describió este lugar como "un apartamento de una habitación lleno de amplificadores, una guitarra, transistores eléctricos, dos ordenadores, una trompeta, la mitad de un flotador y suficientes artilugios electrónicos como para abastecer a Radio Shack".

"La solución era muy sencilla", comentó Melcarek, quien llegó a la solución cuando ni siquiera había terminado de leer el problema y al tiempo que ganaba 25.000 dólares por la vía rápida. Si hubiera sido tan sencillo, ¿por qué se quedó atascado el departamento de I+D de Colgate-Palmolive? "Seguramente, se trate de ratas de laboratorio sin ninguna formación en física", espetó Melcarek.

"La clave está en la diversidad", explica Dwayne Spradlin, director y presidente ejecutivo de InnoCentive<sup>13</sup>. "Consiste en llegar a todas las personas capaces de poner sobre la mesa una idea innovadora". Spradlin señala que los académicos que han analizado a las personas que resuelven los problemas en InnoCentive suelen tener una ocupación bastante diferente al área de conocimiento desde la que se originó el problema. "Eso significa que si todos los licenciados y doctores de física y química de tu laboratorio hubiesen podido solucionar el problema, ya lo habrían hecho". Estar en contacto con el conocimiento del público en general puede ser lo que su compañía necesita.

#### DESARROLLAR NUEVAS FUENTES DE INFLUENCIA COMERCIAL

Las empresas sociales se están convirtiendo en nuevas y poderosas influencias de mercado. Además de crear redes de colaboración, las redes sociales ayudan a las compañías a tener influencia en la valiosa red de clientes. No hace mucho tiempo, los clientes buscaban las opiniones de los profesionales para valorar restaurantes, películas o libros, entre otros. Pedían opinión a otras empresas para que les hablasen sobre productos. Leían libros de expertos que les sirvieran de guía para invertir en bolsa y reducir el riesgo de sufrir un infarto.

En la actualidad, vivimos en una economía basada en recomendaciones, en la que los consumidores pueden omitir estas fuentes tradicionales y preguntar a sus iguales para tomar prácticamente cualquier decisión. Los amigos y familiares son los que más influencia tienen (el 90 por 100 de los clientes encuestados, en un reciente estudio de Nielsen, indicaron que confian en las recomendaciones de

personas a las que conocen), pero el 70 por 100 de los consumidores declara tener cierto grado de confianza en las opiniones que los consumidores publican en línea, incluso aunque no conozcan a las personas que los han publicado<sup>14</sup>.

En una economía basada en recomendaciones, los clientes ayudan a definir la marca. Los consumidores publican en blogs, escriben opiniones y debaten sobre los productos y sus experiencias en entornos sociales, por lo que la voz del consumidor se está convirtiendo en el medio principal de influencia para compras grandes y pequeñas, inversiones, decisiones de contratación y recomendaciones sobre modos de proceder. En la mayoría de los casos, los propios consumidores se convierten en la principal herramienta de captación de clientes para las compañías. *Internet Retailer* señala que el 67 por 100 de los compradores gastan más dinero en línea tras recibir recomendaciones de sus comunidades de amigos por Internet<sup>15</sup>. De modo análogo, Rubbermaid ha descubierto que, cuando añadían opiniones de clientes en las inserciones gratuitas que se distribuían con los periódicos, las conversiones de sus cupones aumentaban un 10 por 100<sup>16</sup>. Esto supone una increíble oportunidad comercial para las compañías capaces de aprovechar la influencia y capacidad de orientación de sus comunidades de clientes.

#### Las personas importan

¿Pero de verdad que la gente comenta los productos y servicios de las compañías en los entornos sociales? Apueste por ello. Hay una estadística que debe recordar: los consumidores en los Estados Unidos han originado más de 500.000 millones de opiniones en línea sobre productos y servicios¹7. Aún más: un reciente estudio a cargo de la firma de investigación Chadwick Martin Bailey encontró que el 79 por 100 de las personas que seguían marcas en Twitter las recomendarían con bastante probabilidad, y que el 60 por 100 de los fans de Facebook siguen el mismo patrón¹8. Todos los días las personas en su vida cotidiana hablan de sus experiencias de productos con los demás.

¿Y cuánto se ha extendido la influencia de los entornos sociales? ¿Se trata de un fenómeno reducido a un nicho? Las empresas sociales se están involucrando en los entornos sociales no porque sea la última tendencia entre los adictos a la tecnología y los adolescentes, sino porque resulta esencial para poder conectar con el consumidor de hoy en día. Las redes sociales se han convertido en una tendencia dominante (más del 80 por 100 de los adultos en los Estados Unidos que utilizan Internet utilizan también medios sociales)<sup>19</sup>. La red social se está convirtiendo en el principal vehículo para difundir noticias, ocio e información sobre compañías y sus productos y servicios. Los datos de circulación y uso confirman esta observación. En marzo de 2010, por ejemplo, el *Huffington Post* registró 13 millones de visitas únicas en su blog de noticias. Compárelo con la

difusión del *Wall Street Journal* de 2,1 millones para abril del mismo año. Para ponernos en perspectiva, piense que en el año 1950, de media, cada hogar en Estados Unidos compró 1,23 periódicos al día. En el año 2000, solamente el 53 por 100 de los hogares llegó a comprar apenas un periódico. Las audiencias de televisión también disminuyen. Por contra, YouTube ofrece una media de 2.000 millones de reproducciones al día, casi el doble del número combinado de personas que sintonizan las tres principales emisoras de televisión en los Estados Unidos<sup>20</sup>. Yo predigo que esta tendencia continuará, y que para el año 2015 le costará encontrar un periódico o un telediario nocturno en la televisión.

Y esto no solamente sucede en los Estados Unidos. Hace poco Nielsen publicó unos datos que muestran que en el mundo, de cada cuatro minutos y medio, más de uno se pasa en redes sociales y blogs²¹ (el usuario medio dedica un 66 por 100 más de tiempo en estos sitios que hace un año). Los usuarios de Internet en Australia son los que dedican de media más parte de su tiempo a sitios de redes sociales, seguidos por los de Estados Unidos e Italia. El uso de los medios sociales se ha extendido; tres cuartos de los consumidores globales que se conectan a Internet visitan redes sociales. Brasil lidera el grupo con el mayor porcentaje de usuarios de Internet que visitan un sitio de redes sociales (86 por 100). Al tiempo que se expande la conectividad por todo el mundo hasta zonas previamente inaccesibles, especialmente gracias a los dispositivos móviles, estos números seguirán subiendo como la espuma.

Como resultado de todo ello, el medio tradicional para llegar a los consumidores (la publicidad de masas) está perdiendo eficacia y se convierte en una estrategia de marketing incompleta. Asimismo, el uso generalizado de la tecnología TiVo y DVR, los filtros de spam y los dispositivos tipo iPod hacen posible que los consumidores presten poca atención, o ignoren por completo, la publicidad de las empresas. Aún más, tanto si participan en modelos de ventas de negocio a negocio o de negocio a cliente, las compañías deben comprender cómo los medios sociales han cambiado el comportamiento de compra de los clientes, para lograr alinear de un modo eficaz con esta nueva actitud sus esfuerzos de marketing, ventas y atención al cliente.

#### No se trata sólo de sus clientes

Recuerde, los medios sociales no alcanzan solamente a los clientes actuales o potenciales tradicionalmente definidos. También alcanzan a otras comunidades. Los inversores institucionales, por ejemplo, obtienen información mediante los medios sociales que, posteriormente, influye en sus decisiones. Un estudio del año 2010, a cargo del *Ross School of Business* de la Universidad de Michigan, concluyó que las pequeñas compañías que utilizan Twitter para distribuir información financiera entre los inversores experimentaron un menor diferencial de oferta-demanda ("la diferencia entre el precio más alto que un

comprador está dispuesto a pagar y el precio más bajo al que el vendedor desea vender")<sup>22</sup>. También aumentó el número de acciones disponibles para cada precio. El impacto era mayor para las empresas pequeñas que, tradicionalmente, disponían de una menor cobertura de análisis. Pero los medios sociales son también críticos en cuanto a las relaciones de los inversores con las grandes compañías. Los más ávidos lectores de GEReports.com de GE, una mezcla de blog y sitio noticias, son inversores que peinan la página en busca de noticias financieras.

Los recursos humanos utilizan los medios sociales para contactar con los empleados. Mediante Hello.bah.com, Booz Allen celebró un evento llamado *iSpeak Discussion Fest* para pedir información a los empleados sobre cómo mejorar sus experiencias laborales<sup>23</sup>. Las 22 páginas de respuestas marcaron el camino para su política de personal, que constituye la base de sus esfuerzos para contratar y retener a los empleados.

Mediante su sitio de medios sociales "CloroxConnects", la compañía de productos de consumo Clorox está en contacto con sus consumidores, empleados y proveedores. Utilizando funciones propias de los juegos, la compañía recompensa con videoconferencias de media hora con personas importantes de la compañía a los proveedores que han obtenido suficientes puntos por resolver problemas y enviar ideas y comentarios a su sitio<sup>24</sup>.

Y esto es sólo el comienzo. Esta es la razón fundamental: si las organizaciones quieren conectar con sus participantes, tienen que mantenerse activas en la dimensión social.

#### Hacen falta dos para bailar un tango

Hay que pagar un precio por la fidelidad y dedicación de los clientes. Los clientes de hoy en día esperan más de las compañías con las que interactúan. Diane Hessan, presidenta ejecutiva de Communispace, empresa que crea y alberga comunidades privadas en línea de clientes, observó: "Los clientes piden a gritos involucrarse más con las compañías que afectan a sus vidas... Quieren que se les pregunte y quieren participar". De las compañías se espera que escuchen, consideren y respondan a las aportaciones de sus grupos de interés de una manera inimaginable hace 20 años.

Los medios sociales ofrecen numerosas oportunidades y un estilo de comunicación que permite a las organizaciones interactuar con sus clientes y otros participantes de este modo tan personalizado. En lugar de hablar a la gente como se hacía en el pasado, las empresas están aprendiendo a hablar con la gente. En estas conversaciones nada escapa a la crítica: todos son el bueno, el feo y el malo. Adicionalmente, en lugar de esperar a que los participantes sean los que den el primer paso, aprenden a saber estar donde se encuentra su público

objetivo. Como resultado de este nuevo modo de relación, las organizaciones comienzan a satisfacer las mayores expectativas de proactividad por parte de los consumidores.

Y esto son buenas noticias. Cuando los clientes se sienten escuchados y cuando saben que son cruciales para el éxito de una organización, se convierte casi en una cuestión de moda: las personas "visten" sus organizaciones como si fuera su jersey favorito (o una camiseta en el caso de Threadless), se convierten en sus fans en los sitios sociales y lo recomiendan a sus iguales. Actúan como consultores sobre los productos, servicios y operaciones de la compañía y les ayudan a descubrir necesidades no satisfechas que pueden fomentar la innovación de los próximos años.

¡Ay de aquella compañía que no identifique este cambio e intente modificar las promesas, funciones o logotipos de la marca sin el consentimiento de sus consumidores! En efecto, tal y como GAP descubrió con su reciente cambio de logotipo, las compañías de hoy en día no deben perder de vista a todos aquellos interesados en ella y solicitar constantemente su información, no sólo justo después de que se haya producido el hecho. Si GAP hubiera involucrado a sus clientes en el proceso de diseño, se habría desarrollado un nuevo logotipo que, en última instancia, habría tenido una cálida acogida. Todo el proceso habría servido para mejorar el compromiso del cliente y la lealtad a la marca. Pero, en ausencia de tal colaboración, el nuevo logotipo despertó lo opuesto; en esencia, era como decir: "Estamos fuera del alcance de nuestros clientes".

#### Renovar la confianza en los negocios

La colaboración y compromiso continuos pueden también cimentar la confianza de todos los participantes en el negocio. Esto es importante cuando se tiene en cuenta el clima general de desconfianza. En el año 2009, el barómetro de confianza anual realizado por la firma de relaciones públicas Edelman concluyó que solamente el 44 por 100 de los consumidores tenía confianza en la economía<sup>25</sup>. Aunque todavía queda mucho por hacer en este campo, este mismo estudio para el año 2010 concluyó que la confianza de los consumidores había crecido hasta el 54 por 100. Esto es más que una coincidencia. Edelman atribuye el crecimiento a un aumento en el mercado bursátil. Las compañías se comunican de un modo más sincero, abierto y regular con sus empleados y otros participantes, y las empresas se implican en la solución de importantes desafíos de la sociedad<sup>26</sup>.

Esto es lo que consiguen las empresas sociales. Aunque todavía pueden hacer mucho respecto al comportamiento general del mercado bursátil, pueden (y de hecho lo hacen) comunicarse de un modo más transparente y regular con sus comunidades participantes. La mayoría anda detrás de múltiples puntos

esenciales (sociales, ambientales y financieros) y reconocen que ser un ciudadano corporativo responsable y contar con una motivación noble, además de la rentabilidad, son vitales en el entorno comercial actual.

¿Cuánto vale para su negocio la confianza y lealtad de sus grupos de interés?

#### MEJORAR LAS ESTRUCTURAS DE COSTES CORPORATIVAS

Gracias a la posibilidad casi instantánea de probar ideas, tácticas y estrategias, las empresas sociales someten a una gran presión a sus competidores menos implicados socialmente. La industria de los juegos sociales, que ha visto un tremendo crecimiento durante los últimos dos años, sirve de ejemplo sobre cómo las compañías que desarrollan, comercializan y/o distribuyen sus productos en la Web social son capaces de modificar sus estructuras de costes y las de sus sectores. Jeremy Liew, director administrativo de *Lightspeed Venture Partners*, compartió el siguiente análisis en paidContent.org<sup>27</sup>.

"Para crear un videojuego se requiere mucho tiempo y dinero. De hecho, los mejores juegos pueden tardar en ver la luz de 3 a 5 años, y su coste oscila entre los 30 y los 50 millones de dólares antes de salir al mercado. Los grandes éxitos hacen que el proceso sea rentable y mantienen ocupados a los desarrolladores y a los inversores. *Call of Duty Modern Warfare* 2, por ejemplo, ingresó 550 millones de dólares durante sus primeros cinco días a la venta, lo cual supone un magnífico retorno. Pero no todos los juegos tienen éxito, y muchas veces éste no parece tan claro desde el inicio."

Los juegos sociales en Internet como *FarmVille* y *Friends for Sale* tienen un perfil de desarrollo muy diferente. Pueden ser lanzados en un periodo de tres a seis meses y con unos costes que rondan varios cientos de miles de dólares. Además, los juegos sociales suelen lanzarse en forma de beta. Si despiertan interés, recibirán mayor inversión; si no es así, serán desechados. "Los juegos sociales reducen el tiempo de desarrollo en un orden de magnitud y los costes de desarrollo en dos órdenes de magnitud; por eso, ofrecen un perfil de riesgo muy diferente", explicó Liew.

Los costes de distribución también son muy diferentes. Más del 75 por 100 de las ventas de consolas y videojuegos se realizan a través de las ventas de cara al público, y el coste medio de los nuevos lanzamientos se sitúa entre 40 y 60 dólares por juego. Los juegos sociales, por otra parte, los puede usar cualquiera que tenga acceso a Internet (muchos de ellos se desarrollan en Facebook) sin tiempos de espera y sin tener que pagar ni un céntimo (las compañías obtienen ingresos mediante la venta ascendente de productos digitales). "Esta dinámica ayuda a que se produzcan muchas más pruebas", observó Liew, "y explica

cómo Zynga cuenta ahora con más de 100 millones de visitas únicas al mes, en comparación con los 8 millones de unidades vendidas por Modern Warfare 2, el juego que ha tenido un mejor lanzamiento en la historia".

Finalmente, el diferencial en el coste de comercialización de los dos tipos de juegos es considerable. Modern Warfare 2 contó con un presupuesto de lanzamiento de 200 millones de dólares mientras que el presupuesto de marketing de muchos juegos sociales es prácticamente cero (se descubren mediante invitación o por el boca a boca). Zynga es una excepción; fomenta sus juegos sociales con publicidad tradicional. "Pero, de nuevo, la cantidad de dinero que Zynga gasta para publicar un juego social está uno o dos órdenes de magnitud por debajo de lo que Activision se gastó para Modern Warfare 2", dijo Liew.

¿Quién utiliza medios sociales para transformar la economía de su industria?

#### GANAR EL DESAFÍO DEL TALENTO

La oficina de estadísticas laborales publicó recientemente su informe de previsión ocupacional para el año 2018, en el que describe cambios estructurales a largo plazo en la economía. Durante el transcurso de la próxima década, la oficina prevé que la fuerza laboral en los Estados Unidos envejecerá sustancialmente (el porcentaje de trabajadores por encima de los 55 años crecerá un 30 por 100)<sup>28</sup>. Cuando estos hijos del *baby boom* se jubilen, las compañías competirán en busca de trabajadores jóvenes, ya que se prevé que su número disminuya durante el mismo periodo de tiempo. Para poder ganar este desafío del talento, las compañías de éxito tendrán que saber sacar ventaja de los nuevos canales y estrategias de contratación que están demostrando su eficacia para contactar con esta población más joven y experimentada en el uso de la tecnología, tanto en el ámbito doméstico como en el global.

En estos momentos ya se nota que estas nuevas prácticas echan raíces. El ejército de los Estados Unidos, por ejemplo, utiliza los medios sociales para contactar con posibles reclutas. Las personas interesadas pueden ver vídeos que recogen historias personales de miembros de la Guardia Nacional; pueden publicar preguntas (y recibir respuestas) en un boletín en línea, participar en salas de chat y hasta hablar directamente con los soldados.<sup>29</sup>

Pero poder contratar a jóvenes empleados no es suficiente. Las empresas tienen que ser capaces de retenerlos y sacar partido de su pasión y sus habilidades. Las compañías en sintonía con los modos con los que sus empleados se comunican, trabajan y aprenden, y con sus motivaciones, serán capaces de retenerlos y motivarlos para alcanzar altas metas.

Lockheed Martin, por ejemplo, prevé que necesitará contratar a 250.000 técnicos durante la próxima década. Una de las razones principales por las que Lockheed desarrolló su plataforma interna de redes sociales, Unity, fue la de poder ofrecer un entorno de vanguardia para los recién graduados, nativos digitales que han crecido interactuando entre sí en Internet. En una entrevista con *IT News*, Shawn Dahlen, responsable del programa para la plataforma Unity de Lockheed, explicó el impulso para el despliegue de Unity precisamente en estos momentos: "El 50 por 100 de nuestros trabajadores se retirarán en los próximos 10 años. Necesitamos contratar a mucha gente que ha crecido utilizando estas herramientas".30

Para este grupo, las herramientas de comunicación tradicionales son lentas, incómodas e impiden la colaboración. Están acostumbrados a las redes sociales, wikis, teleconferencias, microblogs y herramientas que todavía no han llegado al mercado. Asimismo, no hay distinción entre las herramientas de comunicación para el trabajo y las que este grupo de población utiliza para jugar. Todo depende de cómo haya que hacer las cosas.

Unity combina blogs, funciones wiki, páginas personales, foros de grupos, una herramienta de marcadores sociales e informes de actividad semanal para analizar los patrones de uso. La red social también forma parte de las bases de la compañía para la interacción de proyectos y para compartir documentos. Antes de que existiera Unity, la colaboración entre empresas tenía la forma de correos electrónicos, reuniones y presentaciones de PowerPoint, y ninguno de estos elementos suelen ser del agrado de los recién licenciados, agregó Dahlen.

Esta generación, que pronto llegará a la mayoría de edad, posee un dominio digital que los "inmigrantes digitales" (aquellos de nosotros que tuvieron que "aprender" a usar la tecnología más adelante en su vida) sólo pueden soñar, pero además tienen ideas muy diferentes sobre la vida y el trabajo. Como escribió Don Tapscott, autor de *Grown Up Digital and Wikinomics*:

Los *Net Geners* típicos son, en efecto, bastante diferentes de la generación de sus padres. Valoran la libertad y la capacidad de elegir. Quieren personalizar, hacer las cosas a su manera. Son colaboradores naturales que disfrutan con una conversación, no con una lectura. Le analizarán a fondo a usted y a su organización. Hacen hincapié en la integridad, en ser abierto, honesto, considerado y estar a la altura de los compromisos. Quieren divertirse, incluso en el trabajo y en la escuela. La velocidad es normal. La innovación forma parte de la vida".<sup>31</sup>

Para el año 2020, los nativos digitales supondrán más del 50 por 100 de la fuerza laboral y portarán consigo estas habilidades, orientaciones, expectativas y un estilo de gestión único. ¿Estará lista su organización?

### NO SE TRATA DE LOS MEDIOS; ES LA ACTITUD

¿Cómo puede algo tan omnipresente y económico como las herramientas de los medios sociales crear ventajas competitivas? Aunque el coste de la tecnología digital es bajo, existe una pronunciada curva de aprendizaje, asociada al hecho de ser capaz de adentrarse en los conocimientos y recursos de múltiples socios y comunidades de clientes de un modo continuo y poder traducir la experiencia obtenida en una estrategia viable. No resulta fácil convertirse en una empresa social.

Mark Addicks, responsable de marketing de productos envasados del gigante General Mills, explicó el cambio radical en la orientación que el compromiso social demanda de las organizaciones: "Se trata de comprometerse con un tipo de futuro diferente, una manera realmente distinta de hacer negocios... No es algo relacionado con un departamento o una función, es un nuevo punto de vista... [La cuestión es] ¿cómo conseguir que su compañía convierta lo social en un medio de vida?" Esa es, en efecto, la cuestión.

### **ESTAR EN TODAS PARTES**

Las empresas sociales son organizaciones que adoptan los medios sociales como un medio de vida. Cumplen sus objetivos fomentando redes de participación entre múltiples funciones. Para hacerlo de un modo efectivo, las empresas sociales aprenden nuevas maneras de comunicación, integración, organización y desarrollo, y aplicación de la estrategia. Mientras lo hacen, crean valor y ventajas competitivas.

Mi intención para escribir este libro es mostrarle algunas de las posibilidades emergentes en los albores de los medios sociales para transformar a compañías grandes y pequeñas, nuevas y firmemente arraigadas en empresas sociales. Este libro no ofrece la última palabra, sino que deja abiertas las puertas. Al compartir historias en los esfuerzos iniciales de varias organizaciones y ofrecer algunos pasos esenciales para crear una estrategia digital global, espero poder ayudar a que líderes como usted comiencen a valorar esta nueva fuente de ventajas competitivas. Esta capacidad de conexión y centralidad de los clientes le permitirá mantenerse por delante de sus competidores actuales y potenciales, tanto a corto como a largo plazo.

Tenga la certeza de que no es sencillo. Pero, en mi opinión, no hay otra opción posible. ¿Por qué es tan elevado el riesgo? Las fuerzas sociales que afectan a las organizaciones actuales son bastante más sólidas, y sus raíces se encuentran demasiado arraigadas en las preferencias de los consumidores como para ignorarlas. Se podría decir, valga el símil, que el caballo ya está fuera del establo.

Seré claro: la diferencia entre quienes se esfuerzan por fomentar esta capacidad dentro de sus organizaciones y quienes, simplemente, se limitan a observar se agranda a pasos agigantados. No se trata de una carrera, pero crear una organización social requiere tiempo y esfuerzo. Y aquí se trata de estar conectado o quedarse rezagado.

### Olvidar lo aprendido y reinventar

Desarrollar una empresa social de éxito requiere constante experimentación, evaluación y reajustes. ¿Cómo afrontan las compañías la curva de aprendizaje de los medios sociales? ¿Qué se requiere para crear una estrategia digital global que pueda fomentar una colaboración más estrecha con los grupos de interés? En el capítulo 1 esbozaremos una imagen más completa de la empresa social. Nos centraremos en examinar dónde se encuentran las compañías en la curva de aprendizaje de las empresas sociales y cómo pueden progresar para beneficiarse de una mayor conectividad.

En los capítulos 2 y 3 nos centraremos en cómo desarrollan las compañías habilidades de compromiso social (sus ojos, oídos y voz para toda la compañía). Analizaremos a quiénes abarcan las comunidades de interés más importantes de la compañía, cómo encontrarlas en Internet y cómo controlarlas sin invadir su sentido de la privacidad. ¿Qué hemos aprendido sobre las mejores prácticas de vinculación empresarial? ¿Quién debería representar a las compañías en los entornos sociales y qué tipo de infraestructura interna se necesita para maximizar el valor de estas comunidades externas? En las siguientes páginas encontrará algunas respuestas a estas preguntas.

Una vez que una compañía ha adquirido estas habilidades, el mayor impedimento para convertirse en una empresa social suele ser la cultura. Todavía persisten modos tradicionales de hacer las cosas, y la mayoría de las organizaciones no pueden gastar ni un céntimo, incluso cuando resulta patente que el entorno ha cambiado. En el capítulo 4 consideraremos la tensión inherente que existe en muchas organizaciones entre el control en sentido de arriba a abajo y la colaboración de base. Analizaremos los aspectos de la cultura corporativa que los líderes vuelven a examinar y renovar. También compartiremos ejemplos de compañías que se centran en analizar las estructuras, políticas organizativas y procedimientos para determinar lo que facilita o impide la colaboración interna y externa, y en cómo los estilos de liderazgo pueden cambiar para sincronizarse con el nuevo sistema operativo Web 2.0.

La siguiente sección nos hace viajar a través de las áreas funcionales de las organizaciones para analizar cómo se aplican las herramientas Web 2.0 y cómo es probable que se apliquen en el futuro. Estar atento supone sólo el principio. Cada día se crean nuevos usuarios y las únicas limitaciones son la imaginación y las prácticas del pasado.

Las compañías que se encuentran en camino para convertirse en empresas sociales aplican herramientas Web 2.0 en las áreas de marketing, comunicación corporativa, ventas y servicios de atención al cliente para fidelizar a los clientes y atraer a clientes potenciales, encauzar el crecimiento de los niveles superiores, satisfacer las necesidades del cliente y mejorar su satisfacción. En los capítulos 5 y 6 analizaremos cómo la Web social ha cambiado el comportamiento de compra del consumidor y los modos en los que estas áreas de vinculación pueden ser más eficaces para alcanzar al público objetivo.

En el capítulo 7, nos ocuparemos de la investigación y el desarrollo del producto para ver los cambios drásticos que está experimentando mediante consumidores profesionales, colaboración interfuncional, analistas de innovación y colaboraciones. Existen varios beneficios sustanciales y algunos desafíos relacionados con la apertura de la infraestructura de innovación de una compañía, de los que nos ocuparemos.

¿Cómo cambian los medios sociales la formulación y ejecución de la estrategia? En el capítulo 8 analizaremos cómo se utilizan los medios sociales internamente para mejorar la capacidad de los empleados para colaborar entre sí y para aprovechar mejor los conocimientos disponibles dentro de la organización, que no siempre son de fácil acceso. En el capítulo 9 nos ocuparemos de cómo los medios sociales cambian los procesos de contratación formación y retención de empleados. Analizaremos qué se necesita para ser un empresario de primera y el papel que los medios sociales desempeñan en esta transformación. Por último, en el capítulo 10 trataremos de vislumbrar los próximos pasos en la evolución de la empresa social.

La empresa social ha llegado; pasión, creatividad y dos tercios de usuarios de Internet de todo mundo alimentan su crecimiento. Su adopción se está produciendo de un modo mucho más rápido que la de la radio o la televisión, y su efecto será a la postre mucho mayor. En esta fase inicial, la Web social está causando una revolución en la que emerge con rapidez una nueva manera de hacer las cosas. Los entornos sociales están modificando el modus operandi de las organizaciones, desafiando los planes y planteamientos de las compañías, incluida la suya. Y lo seguirá haciendo durante cierto tiempo.

Gracias a que he asesorado durante los últimos 30 años a cientos de empresas de un variado espectro comercial sobre sus retos y oportunidades comerciales, puedo afirmar inequívocamente que las organizaciones que tomen ventaja en este cambio y logren definir el futuro de este joven medio de comunicación serán las que ocupen los puestos de liderazgo. Este libro le ayudará a maximizar la influencia de los entornos sociales en todos sus negocios y le permitirá a su compañía prosperar en esta nueva realidad.

### **PUNTOS A TENER EN CUENTA**

- Está usted convencido de que las empresas sociales son una nueva fuente de ventajas competitivas?
- ► ¿Cómo sería su compañía si tuviera más relaciones de colaboración con sus clientes y otros grupos de interés importantes?
- ➤ ¿Qué información de interés, como ideas, ha obtenido su compañía hasta el momento gracias al uso de los medios sociales? ¿Qué se ha hecho con esas ideas?
- ➤ ¿Se beneficia su compañía de comunidades internas como Hello.bah.com o MarkNet? ¿Por qué sí o por qué no?
- ▶ ¿Qué organizaciones forman parte del ecosistema de su compañía? ¿Qué aportan? ¿Quién más debería formar parte de su círculo de participantes?
- ▶ ¿Qué parte del tiempo de su compañía se dedica a la estrategia a largo plazo?
- En qué partes de su compañía existen ficciones en la ejecución de la estrategia? ¿Pueden ser útiles los medios sociales?
- ▶ ¿Destaca la capacidad de innovación de su compañía? ¿Qué porcentaje de ideas de nuevos productos y servicios se originan externamente?
- ▶ ¿Actúan sus clientes como embajadores de la marca para su compañía en los entornos sociales?
- Ecómo está cambiando su industria el uso de medios sociales?
- ¿Qué grado de conocimientos sobre los medios sociales tiene su plantilla actual? ¿Y las nuevas contrataciones?



### Parte I La Web social en evolución



# La empresa social. Una nueva fuente de ventajas competitivas

No todas las organizaciones que utilizan medios sociales pueden ser consideradas empresas sociales, pero todas pueden llegar a serlo. Threadless, Dell, Booz Allen, GE y ARM se encuentran en ese camino al igual que IBM, Procter & Gamble y Best Buy, de quienes oirá hablar más en profundidad en los siguientes capítulos.

Hoy en día, las organizaciones se encuentran en lugares diferentes en la curva de aprendizaje de las empresas sociales. Cada una se abre camino por la curva siguiendo su propio estilo, y la figura 1.1 captura alguna de las fases en las que se encuentran la mayoría de las compañías en ese camino por convertirse en empresas sociales.

En la parte inferior del proceso de aprendizaje hacia la empresa social se encuentran los que denomino "los que se quedan mirando", es decir, aquellas organizaciones que se mantienen al margen, ya que sus estamentos superiores no están convencidos aún del efecto de los medios sociales o cómo afrontar el nuevo panorama de las comunicaciones. Están seguidos de cerca por las organizaciones del tipo "esto no es para mí", quienes han desistido y abandonado la curva de aprendizaje, insatisfechas por la falta de resultados de sus intentos.

Soy comprensivo con ambas. Los medios sociales suponen un modo completamente nuevo de hacer negocios, uno para el que ninguno de nosotros había sido entrenado a priori. Al iniciar el camino sin un mapa claro, se cometen muchos errores: las organizaciones no se representan a sí mismas de manera adecuada en los entornos sociales, los empleados actúan de forma

inadecuada y las herramientas sociales iban y venían. Los errores se seguirán produciendo, pero tenga la certeza que aparecerán nuevos modelos y procesos que ayudarán a las organizaciones a progresar de manera adecuada por la curva de aprendizaje de la empresa social. Y tenga también la certeza de que pueden ayudarle a usted.

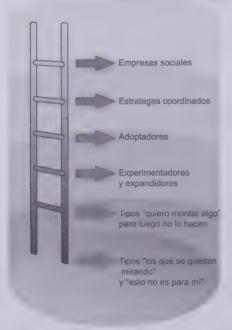


Figura 1.1. Etapas en la evolución hacia la empresa social.

Un poco más arriba se encuentran aquellas organizaciones que se adentran en los medios sociales, quizá experimentando con Facebook o Twitter. Un escalón por encima se encuentran las compañías "experimentadoras y en expansión", quienes ya han adoptado una parte de las aplicaciones de la red social tanto como una oportunidad comercial eficaz y económica o como una práctica plataforma interna. Más arriba aún se encuentran los "adoptadores", que son quienes implantan las herramientas sociales en sus organizaciones y donde cada departamento descubre propuestas de valor únicas sobre cómo pueden ayudarles a cumplir sus objetivos. Avanzando más por la curva, pero todavía lejos de la cima ya que la propia curva avanza con rapidez siguiendo los cambios del entorno, se encuentran las organizaciones que comienzan a coordinar sus esfuerzos en el campo de los medios sociales para conectar con sus comunidades de participantes principales y para crear una presencia digital integrada.

Las auténticas empresas sociales son las que tiene su hábitat en el punto más elevado de la curva, un lugar difícil de alcanzar hoy en día, en el que ya no se aplican los conocimientos tradicionales sobre clientes, competidores y mercados. Estas entidades altamente conectadas parecen sacar capacidades sociales de cualquier parte.

### UNA MIRADA MÁS A FONDO A LA EMPRESA SOCIAL

Las empresas sociales siguen siendo, en gran medida, entes abstractos; sin embargo, muchas organizaciones, de todas las industrias y sectores, ya se han puesto en marcha. En los capítulos siguientes encontrará ejemplos de cómo diversas áreas funcionales están mejorando su rendimiento gracias a la utilización de herramientas de medios sociales, aunque se trate solamente de una fracción de lo que pueden llegar a lograr.

Las empresas sociales son entidades de una transparencia total que se comunican de un modo honesto y abierto con las comunidades con las que participan, de una manera con la que otras organizaciones ni siquiera sueñan. Construyen relaciones a largo plazo con los clientes y otras partes esenciales, especialmente gracias a vibrantes comunidades digitales con las que se conectan de modo personal y habitual. Gracias a estas relaciones, sus comunidades les advierten de los problemas con sus productos, servicios y operaciones, comparten sus conocimientos y presentan sus productos y servicios a sus clientes actuales y potenciales. Asisten a los clientes con sus decisiones de compra y les ayudan a optimizar la satisfacción que obtienen de sus selecciones. Al actuar como embajadores de la empresa, sus causas y marcas, se obtiene un valioso recurso que afianza directamente las bases de las empresas sociales.

Al reconocer que el mercado demanda una innovación constante y que, a menudo, esto es una tarea compleja, costosa, que requiere tiempo y no puede ser lograda en solitario, las empresas sociales crean bienes y servicios en conjunción con los clientes, empleados, agentes de la innovación y otros agentes comerciales como pueden ser universidades, gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro u otras empresas, y hasta a veces con sus competidores más encarnizados. Estas asociaciones varían en cuanto a su complejidad, desde meros asesores hasta las que comparten riesgos y ganancias. Las empresas sociales destacan por lograr ampliar los límites de sus organizaciones y crean accesos a conocimientos y capacidades que van más allá de lo que, en un primer momento, cabría esperar.

Las empresas sociales utilizan de forma interna las herramientas Web 2.0 para conectar a los empleados en todas las funciones, unidades de negocio, ubicaciones geográficas y redes de colaboración. De este modo, conectan los puntos entre sus conocimientos y experiencias y fomentan la colaboración. Al hacerlo, las empresas sociales logran capturar por completo la sabiduría,

entusiasmo y compromiso colectivos de las personas que integran sus ecosistemas. Mientras aprenden a interpretar los datos agregados que proceden de la red social junto con otras mediciones tradicionales, aumentan su eficacia y son capaces de reubicar en tiempo real activos de inventario, capital y talento, en vez de hacerlo de forma periódica. Esta habilidad, unida a menores costes de desarrollo, distribución y marketing (gracias al contacto directo con los clientes), está transformando la economía de sus industrias y desplazando a los líderes tradicionales.

Se trata de organizaciones permeables que demuestran ser ágiles y resistentes, capaces de ajustarse con rapidez a los cambios en las oportunidades de mercado. Por todo ello, las empresas sociales mantienen el protagonismo en entornos caracterizados por un cambio constante e inquietante.

Disponer de un conocimiento más amplio de lo que contribuye al éxito a largo plazo ayuda a las empresas sociales a actuar con transparencia y con propósito moral al tiempo que se buscan los beneficios, buscando puntos de intersección entre la cadena de valor y los compromisos marcados. Intentan obtener al mismo tiempo objetivos económicos y sociales. Este compromiso moral mejora los resultados comerciales y la confianza de los clientes y otras comunidades asociadas en un entorno en el que las motivaciones últimas y las acciones de los empresarios no siempre resultan de fiar. Se podría decir incluso que en las empresas sociales estas comunidades de participantes se encuentran en el mismo equipo.

Las empresas sociales son capaces de contratar y retener a las mejores personas y a las más brillantes (y asociarse con las que no pueden contratar) gracias a su compromiso con la innovación, velocidad y colaboración. Son los artífices de los entornos laborales del siglo XXI, y aúnan la pasión y capacidades de los nativos digitales, aquellas personas que parecen nacer con un mando y un teléfono móvil entre las manos, con las de otros empleados más veteranos.

Las empresas sociales baten a los competidores menos implicados en este campo y disfrutan de una nueva fuente de ventajas competitivas. Irónicamente, al convertirse en más permeables, logran estrechar el cerco a sus ineficiencias organizativas. Al ampliar sus entradas, forman estrategias más claras y coherentes. Y al proponerse un fin moral, obtienen rentabilidad.

### ¿CÓMO LO CONSIGUEN?

Los directivos de las empresas sociales tienen las nociones suficientes para lograr que este compromiso se desarrolle orgánicamente para alcanzar los objetivos estratégicos y los indicadores de rendimiento establecidos para cada función. Asimismo, todo se compenetra sin dificultad dentro de su proceso comercial exclusivo. Cada función queda respaldada al determinar cuáles de sus procesos se pueden "socializar", y seleccionar los medios y el marco temporal más

adecuados para llevarlo a cabo. Para algunas funciones, esto podría traducirse en crear concursos y cupones; en otras, en cambio, se buscarían ideas para atraer más clientes u otorgar licencias sobre propiedades intelectuales de la compañía.

Las empresas sociales cuentan con departamentos de marketing integrados que actúan como proveedores del panorama social, administrando la marca global y midiendo la efectividad global de sus esfuerzos por crear una comunidad. Un grupo de personas que asume nuevas funciones de medios sociales, dentro de la propia organización o en una agencia exterior, prestan apoyo a las funciones individuales en su aplicación de los medios sociales.

Una estrategia digital integral, entrelazada con un sólido plan operativo, refleja el modo que tienen estas organizaciones para analizar continuamente todas las partes involucradas, participando efectivamente en comunidades sociales, desarrollando y captando contenido actual y relevante, y obteniendo la mayor cantidad posible de información disponible a través de herramientas analíticas. Pero las empresas sociales también saben que, para disfrutar de las recompensas reales de su implicación social y desarrollar ventajas competitivas sostenibles, deben ser capaces de aprovechar la información obtenida por cada área funcional, compartir estos descubrimientos con toda la compañía y transformar el conocimiento en una estrategia operativa. Al llegar a este punto, habrán desarrollado un equipo de coordinación entre las funciones, un foro electrónico social, que ayuda a crear una presencia digital integrada, compartir los conocimientos de los medios sociales y asegurarse de que todos los conocimientos obtenidos en cada uno de estos puntos de entrada circulan por toda la compañía y por todo su ecosistema para optimizar el rendimiento.

Los directivos de estas empresas analizan activamente sus culturas internas y estructuras organizativas para descubrir qué fomenta la colaboración, transparencia y optimización en tiempo real. Realizan pruebas con estructuras más planas, nuevos sistemas de control y estilos directivos más colaborativos. Están dando la vuelta al paradigma de poder convencional, fomentando que la información fluya hacia arriba desde las trincheras hasta los altos directivos y a través de la empresa, en vez de sólo en sentido descendente. De este modo, se consiguen organizaciones más inteligentes, con más recursos y más conscientes de sí mismas. Aprenden a adoptar la red social como un modo de vida.

### AFRONTAR EL MIEDO

Los debates sobre la red social entre los ejecutivos a menudo suscitan entusiasmo, pero también, a menudo, despiertan temores. Y, de hecho, así debe ser. Al igual que ante cualquier cambio significativo, los nuevos comportamientos que suscita la expansión de la red social causan no pocas interferencias y destrucciones creativas.

¿Y qué hay de bueno en un cambio de paradigma que lleva consigo la amenaza de la obsolescencia? Los entornos sociales ya han nivelado las reglas de juego en numerosas industrias, ofreciendo tremendas oportunidades a las empresas que entienden y logran acoplar con éxito todo el potencial de la red social. Piense, por ejemplo, en cómo Monster.com redujo su necesidad de anuncios clasificados, provocando tremendas distorsiones financieras a los periódicos; o cómo LinkedIn, mediante una red social para acceder y reclutar a candidatos profesionales, ofrece un servicio más útil que los anuncios de Monster.

¿Se siente cómodo con un medio de comunicación emergente que permite que todos y cada uno puedan decir lo que piensan de su organización abiertamente y en público? ¿O con una plataforma interna que puede crear una fuente para descubrir contenidos que podrían volverse en su contra en un juicio? ¿O con un vehículo que podría facilitar fugas (conscientes o inconscientes) de información confidencial que podrían caer en malas manos?

¿Cómo abordar un panorama de comunicación en el cual surgen continuamente nuevas ubicaciones sociales? Resulta complicado hacerse una idea fiable de cuántos sitios sociales existen actualmente. Sin embargo, a fecha de enero de 2009, había más de 185 millones de sitios Web distintos. Aunque creo que, con el tiempo, veremos una reducción del panorama social, y los sitios más influyentes y fiables seguirán cobrando importancia, por el momento se parece más bien al Salvaje Oeste.

¿Cómo se encuentra el equilibrio entre procesos y estructuras comerciales tradicionales de probada eficacia y otros que podrían funcionar bien en este entorno en red? ¿Se traducirá la cultura de colaboración de la red social en grupos de trabajo fluidos, múltiples socios comerciales externos y una responsabilidad sin autoridad? Y, de ser así, ¿cómo pueden lograr dar este salto los directivos?

¿Debería dirigir su organización hacia un mundo completamente nuevo donde los precedentes legales evolucionan y siguen apareciendo nuevos problemas "ciberlegales"? ¿Cómo convencer a sus abogados y a otros asesores para que no se muestren temerosos ante estos riesgos y conseguir su "sí" para que su organización logre desarrollar esta nueva fuente de ventajas competitivas y obtener importante recompensas?

Todos estos temores son reales. Sin embargo, en mi experiencia, también son superables. Una vez que las organizaciones obtienen resultados, por pequeños que sean, gracias a su experiencia en los medios sociales, invariablemente desearán seguir profundizando en este camino. Querrán convertirse en empresas sociales pero de un modo que tenga sentido dentro de su organización e industria.

Lo que, en realidad, me debería dar miedo es lo siguiente: las conversaciones que se mantienen sobre mí o sobre mi compañía en la red social, sin que yo me dé cuenta de lo que se dice o sin ser capaz de responder; participantes de la compañía que ofrecen cantidades ingentes de información a la competencia y les ayuda a ofrecer mejores productos y servicios a mis propios clientes, sin que me dé cuenta; confiar en los datos tradicionales para tomar decisiones mientras que mis competidores refinan y amplían sus capacidades para desarrollar estrategias a partir de fuentes de datos en tiempo real; despertarme y comprobar que mis prolongados esfuerzos de marketing y contratación ya no son efectivos, que las conversaciones y contactos que más influyen en los clientes tienen lugar en otra parte; quedarme de brazos cruzados mientras otras compañías desarrollan procesos y estructuras organizativas que satisfacen las expectativas y capacidades de una nueva raza de empleados; no lograr desarrollar una fuente emergente de ventajas competitivas mientras espero a que exista una base legal.

Los líderes de las empresas sociales se enfrentan de modo activo a estos temores al tiempo que obtienen experiencia. Descubren nuevos problemas y desafios y ayudan a encontrar las soluciones. Con pocas excepciones, descubren que las recompensas superan con creces a los riesgos.

Siga leyendo para descubrir cómo avanzar en la curva, desarrollar una estrategia digital integral y crear con éxito una empresa digital, sin importar en qué punto se encuentre hoy.

### **PUNTOS A TENER EN CUENTA**

- ▶ ¿Dónde se encuentra su compañía en la curva de aprendizaje de las empresas sociales?
- ▶ ¿Dónde se encuentran sus competidores en la curva de aprendizaje?
- ¿Qué cambios produce en su industria la aplicación de medios sociales?
- ¿Qué características de las empresas sociales transformarían más su organización?
- ¿Qué temores alberga respecto a la aplicación de medios sociales?
- ¿Qué preguntas quiere que sean respondidas?



## Parte II El camino hacia una empresa social



### 2. Hacia una estrategia comercial digital

Imagine que su organización tiene la habilidad de disponer de información en tiempo real sobre todo lo importante para ella. ¿De qué hablan hoy sus clientes? ¿Qué preocupaciones expresan sus empleados? ¿Qué factores parecen los más importantes para las posibles operaciones de esta semana? ¿Qué nueva investigación se presenta en el horizonte que pudiera tener algún impacto en su industria? Y, luego, imagine que los empleados de su organización reciben estos datos y se preguntan a sí mismos, "¿Cómo encajan estos nuevos conocimientos en nuestra dirección y planificación estratégicas? ¿Qué se necesita cambiar y con qué velocidad podemos hacerlo?" ¿Le suena a ciencia ficción? En realidad, puede suceder, y está sucediendo, aquí y ahora.

Para ello, las empresas desarrollan una estrategia digital integral que conforma y crea el tipo de compromiso comunitario que posibilita este intercambio de información. Aunque una estrategia comercial digital integral puede evocar la imagen de un documento con cientos de páginas que se actualiza de manera periódica, en realidad se trata de una acción, cuya esencia mantendrá a las diversas redes sociales de la compañía en funcionamiento. Y aunque la palabra "integral" parece aludir a un plan implantado de arriba hacia abajo que alcanza hasta los sitios más recónditos de la organización, en realidad es a la inversa. Una estrategia digital integral proviene de las trincheras.

A riesgo de resultar repetitivo, voy a reiterar estas ideas porque reflejan todo lo contrario a cómo se han forjado las estrategias durante los últimos 50 años. Una organización llega hasta su estrategia digital integral gracias a su trabajo diario en entornos digitales, conversación por conversación, y no recluyéndose en una sala para analizar números y elaborar informes. Se llega escuchando y tomando decisiones conscientes, trabajando para seguir unas directrices esenciales que abarquen a toda la empresa. Cuando se hace así, la recompensa es un conocimiento que procede de comunidades involucradas y motivadas a las que les importa su propio negocio.

Una estrategia digital integral, por tanto, es la suma total de lo que cada función realiza para llegar hasta sus diversas comunidades de participantes. Pero no termina aquí. Incluye los procesos de la organización para canalizar la información recopilada de las personas correspondientes en toda la organización y para analizar con meticulosidad los conocimientos obtenidos, con vistas a incorporarlos a la estrategia. Esto supone trabajar para desmenuzar y transformar los datos en información, la información en conocimientos y los conocimientos en sabiduría. La estrategia digital integral de la compañía incluye asimismo el modo de cerrar el círculo, permitiendo a estas comunidades conocer lo que se hace. Por último, incorpora planes de gestión de cualquier conflicto que pueda surgir con los grupos.

De este modo, esta estrategia que abarca a todos en realidad se encuentra muy segmentada. Solamente se sincroniza en el momento de su difusión por toda la organización. Esto no quiere decir que los esfuerzos en este campo sean fortuitos. Las empresas sociales tienen metas, protocolos, destrezas y procesos que guían todos y cada uno de sus esfuerzos sociales.

### LAS DIRECTRICES MARCAN EL CAMINO

Disponer de protocolos y procesos para gobernar y evaluar el éxito de la implantación de medios sociales no es la norma en la mayoría de las organizaciones actuales. Por el momento, casi toda la implicación de las compañías en medios sociales se puede describir como fortuita, en el mejor de los casos. Un programa aquí y otro allá, sin protocolos ni sistemas de medición de ninguna clase. Un reciente estudio de la compañía de marketing Digital Brand Expressions constató que, aunque el 78 por 100 de los encuestados corporativos afirman que su compañía utiliza medios sociales, solamente el 41 por 100 reconocen tener un plan estratégico para guiar esta actividad.

Esto lleva a la desilusión con los medios sociales a muchas organizaciones, dejándolas expuestas a entornos sociales sin las herramientas necesarias y perdiéndose los beneficios reales de la implicación social. En efecto, un reciente estudio a cargo de la compañía de marketing R2integrated constató que el 65 por 100 de los comerciales encuestados afirmaban que sus compañías no habían aumentado los ingresos ni obtenido ningún beneficio al utilizar medios sociales². Al analizar las diferencias más importantes entre las organizaciones que estaban satisfechas con la utilización de medios sociales y aquellas que no, se demostró que casi el doble de aquéllas con éxito disponían de una estrategia formal.

¿Cómo llegan las compañías en último término a una estrategia integral? El camino de cada organización es diferente, y así debería ser. Sin embargo, hay unos pasos esenciales que, según mi experiencia, cada compañía debe dar. Incluyen desarrollar los "ojos y oídos" de la compañía y su "voz" colectiva;

transformar la cultura de la organización, el estilo directivo dominante y, potencialmente, su estructura organizativa; también modernizar el modo en el que se formaliza y ejecuta la estrategia. En las siguientes páginas, analizaremos cada uno de estos pasos.

### IDENTIFICAR LAS COMUNIDADES MÁS IMPORTANTES

Tom Lamb, vicepresidente sénior de marketing de consumo de Lowe's, conoce el medio. Hace casi una década Lamb observó: "Debemos dedicar ese espíritu emprendedor a las interacciones con nuestros clientes para entender la historia de cada uno de ellos. Después, podemos construir en base a esta información obtenida internamente"<sup>3</sup>.

El primer paso en la estrategia comercial digital de cualquier organización es comprender quiénes son sus clientes y otras comunidades participantes esenciales, así como sus conexiones con los procesos comerciales y la misión general de la compañía. Una vez delineado este mapa, pueden comenzar a desarrollar sus ojos, oídos y voz en los medios sociales, herramientas con las que podrán cimentar estas relaciones. Aunque esto suena bastante evidente en esta época de compañías altamente conectadas, en realidad la tarea puede resultar bastante complicada.

Los clientes naturales de una compañía son los clientes actuales o potenciales a quienes desea vender sus productos y servicios. Sin embargo, otras importantes comunidades incluyen a los empleados, accionistas, franquicias, proveedores, antiguos empleados y personas que diseñan políticas, por nombrar algunos. Incluye a cualquiera que cree un conocimiento significativo y relacionado con la actividad actual y futura de la compañía, como pueden ser los socios comerciales, competidores, universidades, creadores de opinión y organizaciones de investigación. Y también incluyen a la prensa y a miembros activos de la comunidad, dos grupos que han crecido de manera significativa durante la última década.

### El auge del periodismo ciudadano

Antes de la llegada de los medios sociales, si los consumidores tenían algo que decir en público debían acudir a un medio profesional y convencerle de que su información era oportuna y veraz. En la actualidad, usted y yo (en realidad, todos) podemos alzar nuestra voz y disponer del potencial necesario para convertirnos en un medio de comunicación. Todo lo que se necesita es un acceso a Internet. Esta plataforma personal, combinada con el alcance de los destinos sociales, facilita que los consumidores sean escuchados. Está nueva plataforma consigue que los centros neurálgicos de las organizaciones puedan ser seguidos,

analizados y controlados por audiencias cada vez mayores, tanto si les han dado permiso para ello como si no. Estas conversaciones pueden ser iniciadas y difundidas por los consumidores, otras comunidades participantes y la misma sociedad en sentido amplio, mucho antes de que los comerciales y los expertos en relaciones con los medios puedan percatarse de que se desarrollan en diversos entornos sociales, y no cuándo y dónde tenía previsto un plan de medios.

Piense en Toyota por un momento. A pesar de su larga trayectoria de reconocido prestigio gracias a la calidad de sus productos, en unas pocas semanas toda su reputación fue puesta en entredicho. Se difundieron las críticas sobre la falta de respuesta de la compañía ante las preocupaciones de sus clientes. Y no se trataba de problemas cotidianos, sino de que los coches seguían acelerando aunque el conductor aplicase los frenos. El silencio de la compañía al respecto fue considerado como una muestra de desidia, y tiró por los suelos la reputación de Toyota. Además, condujo a una cuantiosa penalización civil, la más grande que ha recibido nunca una compañía automovilística por parte del gobierno de Estados Unidos<sup>4</sup>. Si Toyota hubiese controlado las redes sociales, se habría percatado con rapidez del problema. Si hubiese participado activamente en las redes sociales, hubiera podido evitar la multa.

Las compañías públicas deben estar al tanto de diversos puntos sociales centrados en los accionistas y en la responsabilidad corporativa. Sitios como Proxydemocracy.org, Moxyvote.com, Shareowners.org y As YouSow.org facilitan que los accionistas se informen y organicen mejor. Cada uno de estos grupos cuenta con ejemplos de éxito. La fama de As You Sow, por ejemplo, viene por conseguir que Best Buy iniciara un programa de reciclado de residuos electrónicos en todas y cada una de sus 1.006 tiendas. En la actualidad, cerca del 25 por 100 de las acciones de las compañías de propiedad pública pertenecen a pequeños accionistas; de ellos, apenas un cuarto intervienen activamente en las votaciones<sup>5</sup>. Eso significa que todavía hay mucho margen para que los pequeños accionistas se involucren en estas conversaciones e iniciativas. ¿A qué riesgos, desarrollos y oportunidades podría necesitar anticiparse su empresa? ¿Qué comunidades sociales pueden ayudar a su compañía a comprender mejor estos problemas y tendencias y a desarrollar un diálogo proactivo?

Lo esencial es que no puede pasar por alto o subestimar el poder de los blogs y de las comunidades de activistas. Fomente las relaciones y auténticos intercambios, porque los miembros de estas comunidades pueden convertirse en los principales valedores de su compañía.

### Desarrollar defensores para la compañía

La historia del "infierno de Dell" es bien conocida, aunque quizá se conozca menos cómo llegó a desarrollarse. Hace varios años, un bloguero llamado Jeff Jarvis envió una carta abierta al presidente de Dell y a su jefe de marketing en la que llamó al orden a la compañía, públicamente, por lo que él percibía como productos de mala calidad y un deficiente servicio de atención al cliente. Casi de inmediato, cientos de comunidades se subieron al "autobús digital" de Jarvis (mi término para los movimientos de apoyo digital de los clientes, recordándome aquellos días de mi juventud, cuando autobuses cargados de personas acudían a las manifestaciones). Pero la historia no termina aquí.

Pocos años después, Jarvis escribió más blogs sobre Dell. En esta ocasión, para alabar a la compañía. Relataba cómo se había puesto en contacto con los blogueros. Reconoció que los empleados de Dell sí utilizaban los blogs y atendían los consejos de sus clientes. Afirmó que la compañía, "que había sido demonizada como una de las peores en los blogs, medios sociales y en las relaciones con sus clientes en general, se encontraba ahora en una situación inmejorable". El mejor cumplido. Más importante, sin embargo, resulta el hecho de que el escrito original de Jarvis sirvió para reorientar la estrategia de la compañía para atender mejor a los clientes. Su responsable de marketing, Erin Nelson, explicó el alcance de todo ello en una entrevista en *Adweek*:

"Ha sido una auténtica bendición. Nos obligó a realizar un salto al vacío. Veo a muchas marcas hablando sobre experimentación [con medios sociales]. Entiendo que aquí o estás dentro, o estás fuera. Cuando estás dentro, lo mejor es meterse de lleno. No fuimos demasiado analíticos ni moderados en nuestro modo de involucrarnos en este espacio. Hablamos de que teníamos un problema de marca y que teníamos que solucionarlo. Hicimos todo lo que hacía falta. Creo que fue útil. Podíamos haberlo estudiado y analizado más. El único motivo por el que existió este problema fue que los clientes no estaban contentos. Todo ello nos enseñó a centrarnos en el cliente".

### La colaboración de la competencia

Otra importante comunidad de participantes son los competidores. Los rivales han tenido siempre un profundo efecto unos en otros. Fuerzan a las compañías a estar atentos y fomentan el avance continuo de la industria. En la actualidad, son también importantes socios colaboradores.

Aquí tiene un ejemplo de cómo funciona esta colaboración. ¿Ha oído hablar de un *Blog Well*? Se trata de conferencias que se celebran de modo físico y digital, en las que grandes marcas e importantes competidores acuden juntos para analizar cómo utilizan los medios sociales. Estos eventos, patrocinados por GasPedal y el *Social Media Business Council*, crean un entorno amigable y productivo para que los miembros aprendan unos de otros en un ambiente distendido y lleguen a conocer lo que funciona y lo que no dentro de este espacio de rápida evolución. ¿Y por qué estos competidores unen sus fuerzas en un área en la que pueden surgir ventajas competitivas? Muy sencillo, porque están convencidos de que así se mejora en los negocios. Incluso grandes compañías con enormes presupuestos,

como Dell, Walmart, P&G y Coca-Cola entienden la fuerza de la colaboración y los beneficios que se obtienen de compartir sus conocimientos. Puede consultar muchas de sus presentaciones en el sitio de BlogWell<sup>8</sup>. Para participar en sesiones privadas, se requiere ser miembro.

Hace tiempo que el sector médico entendió los beneficios de este tipo de colaboración. En las conferencias se suelen compartir documentos, incluso entre rivales que compiten por una financiación que cuesta mucho conseguir. Ahora ese historial de colaboración se difunde en la red social. El Colegio Americano de Cardiología ha ofrecido recientemente un nuevo destino social: CardioSource. org. Una red social privada resulta esencial en este sitio web organizativo y moderno que conecta a más de 39.000 profesionales cardiovasculares. Este sitio social permite a sus miembros debatir problemas y compartir investigaciones en el mundo de la cardiología.

Incluso los concesionarios de coches competidores lo hacen. Jared Hamilton, un concesionario que lleva funcionando tres generaciones, creó DrivingSales. com hace varios años. Hamilton creó originariamente el sitio social como una comunidad privada para el sector del automóvil para la *Dealer Candidate Academy-National Automobiles Dealer Association* (NADA). En 2008, pasó a tener un ámbito nacional y hoy cuenta con miles de miembros, incluyendo a comerciales, gerentes, fabricantes, expertos de la industria y vendedores. Los miembros crean sus perfiles, colaboran y comparten sus opiniones unos con otros. Asimismo, también valoran y analizan a los proveedores, y éstos, a su vez, tienen la oportunidad de ofrecer información en las revistas.

Matt Haiken, director general de Prestige Volvo en Nueva Jersey, uno de los 10 mejores concesionarios de Estados Unidos, alaba a DrivingSales.com. "No me pierdo nada de DrivingSales para conectar con otras personas de la industria, compartir y reafirmar las mejores prácticas o para obtener una rápida opinión sobre un precio. DrivingSales representa el futuro de la colaboración entre concesionarios (y quizá la clave de nuestra supervivencia), ya que es una plataforma para compartir ideas, comunicar, saber lo que funciona y lo que no, de un modo mucho más rápido y efectivo que nunca"9.

### Contratado una vez, empleado para siempre

Una de las comunidades más eficaces, aunque a menudo ignorada, es la de los propios ex empleados de la compañía. Para muchas empresas que ya lleven años funcionando, puede tratarse de un grupo numeroso, potencialmente más grande que su base actual de empleados. "Un grupo demasiado grande como para ser ignorado", dice Anne Berkowitch, fundadora y presidenta ejecutiva de SelectMinds, la principal creadora de redes sociales corporativas para comunidades de antiguos empleados. Cuando fundó hace una década la compañía, antes de los días de Facebook, MySpace y hasta de Friendster, las

compañías no siempre sabían reconocer el valor de estas redes corporativas. "A menudo sólo pensaron en la conveniencia del descarte al pensar en los antiguos empleados," explica Berkowitch. "Pero con la movilidad del actual mercado laboral, se trata de un gran recurso tanto para las compañías como para sus antiguos empleados". En la actualidad, un trabajador cambia entre 7 y 10 veces de trabajo durante toda su carrera laboral.

Los antiguos empleados ofrecen varios beneficios a las compañías. Para empezar, suponen una importante base de referencias para los nuevos empleados. Conocen la compañía y su cultura y pueden realizar precisas recomendaciones. A menudo, incluso regresan como una especie de bumerán y vuelven a ser contratados.

Y pueden beneficiar a la empresa aunque no vuelvan a estar en nómina. Son un embajador de la marca de la compañía. Sus impresiones tienen un gran peso porque proceden desde dentro. Lo que comentan acerca de una compañía y su funcionamiento ha tenido un importante efecto sobre su percepción. Además, en muchos casos, los antiguos empleados se cuentan entre los clientes, proveedores, socios comerciales o clientes potenciales de la compañía, y pueden abrir las puertas a nuevos campos de mercado. Uno de los clientes de SelectMinds, una empresa contable, descubrió que su red de antiguos empleados aportaba hasta 180 millones de dólares al año en nuevos negocios.

La mayoría de las empresas anima a sus trabajadores actuales a que participen en sus grupos digitales de antiguos empleados para fomentar un flujo de información libre entre los empleados actuales y los anteriores. Estos enlaces de persona a persona mantienen la vigencia de la red y su utilidad y, como señala Berkowitch, permiten a las compañías tomar el pulso del conocimiento de los antiguos empleados y perfilar sus opiniones sobre la organización.

¿Y qué obtienen los antiguos empleados? "El acceso continuo a un importante centro de recursos, así como la satisfacción social de mantenerse conectado con antiguos colegas", explica Berkowitch. Un grupo de antiguas trabajadoras de J.P. Morgan, por ejemplo, se puso en contacto gracias a la red de antiguos empleados de la compañía, y compartió opiniones sobre sus experiencias en la directiva. Los miembros suelen conectarse para revisar la información económica compartida en documentos, seminarios web y videoconferencias. Se trata de un regalo que se centra más en dar, una vez que se ha dejado de percibir una nómina.

### LLEGAR HASTA EL FONDO

Todavía se da el caso, incluso dentro de funciones al margen de la de marketing, que siempre que una organización define su mercado o las comunidades objetivo con mayor precisión, aumenta la eficacia de sus acciones. En efecto, si analiza la taxonomía de los clientes de una organización y profundiza un nivel más de

lo que hemos hecho hasta ahora, emergerán varios grupos más pequeños. Los recursos humanos, por ejemplo, cuentan con varios integrantes con los que es probable que contacten con regularidad, como por ejemplo los empleados actuales o potenciales y los ex empleados. Los de finanzas cuentan con prestamistas, inversores y auditores entre sus grupos de clientes.

Asimismo, dentro de cada uno de estos pequeños grupos, existen varios perfiles de consumidor. La red social nos permite identificar estos grupos según lo que hacen y sienten (lo que les importa) en vez de por los datos demográficos tradicionales. En la actualidad, existen más de 200 herramientas para medir el comportamiento del consumidor, lo que descargan y comparten, con quién entablan amistad y qué se comunican entre sí, además de conocer sus actitudes e intereses. Pertrechados con estos datos, las compañías pueden definir su mercado objetivo en términos personales, es decir, por la personalidad de un grupo. Un cliente de una de mis compañías, The Art of Shaving, me ofrece un ejemplo directo de esta identificación personal. La compañía, propiedad de Procter & Gamble/Gillette, está decidida a cambiar la experiencia de afeitado para los hombres.

### Escultores de imagen, puristas de la calidad y reyes de las soluciones

Nuca dejo de asombrarme ante la cantidad de conversaciones que tienen lugar en los entornos sociales, incluso cuando las compañías y las marcas analizadas no formen parte activa de la conversación. Cuando empezamos a observar la red social para ver dónde se encontraban los clientes actuales y potenciales de The Art of Shaving, y lo que comentaban sobre la calidad y la marca, descubrimos un vibrante diálogo. En el transcurso de un mes de observación, descubrimos literalmente cientos de conversaciones sobre la marca de The Art of Shaving y más de 50.000 sobre el afeitado en general. La mayoría de estas conversaciones sobre el afeitado tenía lugar en lugares más pequeños socialmente microsegmentados, como Gear Patrol, Men's Health y Uncrate, lo cual no es infrecuente en la red social.

A partir de estas observaciones, pudimos identificar tres tipos de personas diferentes respecto al afeitado: el "escultor de la imagen", el tipo que se preocupa realmente de su aspecto; el "purista de la calidad", alguien interesado en los productos de The Art of Shaving por su gran calidad artesanal y tradición; y el "rey de las soluciones", un hombre centrado en el beneficio final de estos productos de alta calidad, ya sea una óptimo cuidado de la piel o una mayor confianza gracias a la mejora en su aspecto. Después, estimamos el tamaño de cada uno de estos mercados de personas basándonos en indicadores cuantificables como la envergadura de las comunidades que cada uno suele frecuentar o su receptividad al mensaje y presencia social de la compañía. A

partir de aquí, establecimos el grupo prioritario de personas de mayor interés para el crecimiento del negocio de The Art of Shaving. Se trata de un nuevo recurso dentro del proceso de marketing tradicional.

### Personas al margen del marketing

¿Qué utilidad pueden tener estas personas al margen del marketing? Piense en los recursos humanos. Uno de sus principales integrantes son los trabajadores actuales de la compañía. Dentro de su grupo, pueden existir varios tipos de personas: los empleados con dos años de experiencia que consideran la opción de seguir estudiando, así como los empleados con dos años de experiencia contentos con su situación actual que aspiran a quedarse de por vida. Puede tratarse de oficinistas y ejecutivos. Y luego están los antiguos empleados que pueden abarcar diversos campos. A algunos potencialmente se les podría volver a contratar, quizá después de graduarse en Economía o Derecho, o en cualquier punto de su carrera profesional. También pueden ser antiguos empleados contentos o insatisfechos que ahora trabajan para otros. Los primeros pueden ser una valiosa fuente de desarrollo, mientras que los últimos pueden ofrecer información importante que puede ayudar a mejorar la satisfacción de los empleados. Incluso desde esta aproximación simplista, resulta evidente que el mapa de personas objetivo de recursos humanos puede ser bastante complejo.

Al crear estos mapas detallados de clientes que identifican a las comunidades esenciales para cada función, es importante asegurarse de que los esfuerzos en medios sociales se dirigen hacia ellos. Son grupos con un mayor peso específico en los objetivos de la compañía. Estos mapas, y las prioridades establecidas para ellos, deben ser revisados de manera periódica para garantizar su precisión. Imagine la complejidad e importancia que puede tener para una compañía un mapa consolidado de sus comunidades de clientes más importantes.

### iDía de cobro!

Aunque identificar a estas personas puede parecer todo un reto al inicio, no todo son malas noticias. Una vez identificadas a las personas dentro de una comunidad, sabrá hacia dónde dirigir sus esfuerzos en medios sociales. Gracias a que la red social es un entorno altamente segmentado y que esto es más cierto cada día que pasa, podrá realizar precisos ajustes en sus labores de marketing.

Para localizar a antiguos empleados que siguieron juntos un programa de formación u hombres que quieren afeitarse como lo hacían sus padres, basta con acudir a unos cuantos sitios de Internet que es probable que frecuenten. Si quiere saber lo que se comenta en Dubai y Shanghái sobre su compañía, puede saberlo también, siempre y cuando disponga de recursos para gestionar observaciones en varios idiomas.

Ahora que ya se ha hecho una idea de lo que resulta importante para los grupos de personas identificados, podrá desarrollar un contenido dirigido de forma específica a ellos. Conseguirá que le presten atención en lugar de que hagan todo lo posible por evitar los esfuerzos de marketing de su organización, ignorando sus anuncios, pasando de página sin leerlos, borrando su correo electrónico o no prestándole atención escuchando sus reproductores de música. La moraleja de la historia: trabaje de un modo honesto y obtendrá beneficios continuados.

### Buscar a los más influyentes

Al observar el paisaje social, de forma invariable descubrirá la granularidad de los entornos digitales. Al igual que en el mundo físico, en los entornos sociales coexisten personas que tienen más influencia que otras; pueden ser blogueros, vblogueros o moderadores de foros. Son vistos como autoridades ya que, a menudo, se entiende que se encuentran a la vanguardia y disponen de un conocimiento avanzado sobre los nuevos productos y servicios. No los pierda de vista durante su exploración de la red social, ya que pueden convertirse en los principales catalizadores de futuras conversaciones sobre sus productos y servicios, ¡incluso puede que ya lo sean! Tan sólo un 16 por 100 de los consumidores en línea generan el 80 por 100 de los comentarios de los clientes. Aquí tiene a este grupo de personas con influencia en acción.

Estas personas con influencia se presentan bajo todas las formas y tamaños, edades, géneros y niveles de ingresos. Gracias a una fase vital, un estilo de vida, una afición o un interés profesional, les apasiona una categoría concreta (un producto de afeitado, teléfonos móviles o hasta productos de limpieza). Dado que son personas con influencia, comparten ese interés con otros cara a cara y mediante la red social.

Algunas categorías cuentan con muchas personas con influencia; otras, en cambio, con muy pocas. Desarrollar una lista de prioridades con las influencias más importantes dentro de sus comunidades de participantes le ayudará en gran medida a que su compromiso social alcance los objetivos marcados. Las variables que puede tener en cuenta incluyen el área de experiencia, frecuencia de publicaciones, tamaño y constitución de las audiencias y el formato que utilizan para entregar sus mensajes (por ejemplo, vídeo, podcast o texto).

Hay nuevas compañías en escena cuyo propósito consiste en crear indicios que ayuden a las organizaciones a identificar mejor a estas personas y comunidades. BlogHer, por ejemplo, clasifica los blogs femeninos según los votos recibidos por el público en general. Si la comunidad objetivo fueran las personas que han sobrevivido a un cáncer de mama, por ejemplo, BlogHer sería capaz de identificar los tres blogs más importantes dentro de este ámbito. También supone otro signo de la madurez de la red social. Como fue el caso con los medios tradicionales, con el tiempo ciertos periódicos o columnistas demostraron tener un mayor

efecto que otros, al contar con mejores fuentes o ser más precisos. Llegaron hasta lo más alto y son los que todavía se mantienen en el negocio. El Salvaje Oeste comienza a mostrar signos de civilización.

General Mills reconoce la importancia de estas personas con influencia y está creando una amplia red mediante su sitio Web, MyBlogSpark. Además de llegar individualmente hasta los blogueros, MyBlogSpark les permite contactar entre sí. Los miembros tienen acceso a algunos de los productos e informaciones más recientes de General Mills, siempre y cuando opinen sobre estos productos en sus blogs. Los blogueros no reciben ninguna compensación económica por ello. Lo que reciben es la moneda de la red social: contenido de gran valoración y acceso privilegiado para mantener su prestigio. ¿Y qué recibe General Mills? Influencia en los medios sociales, mejores relaciones con los blogueros e información. La compañía les pide que se pongan en contacto con ella si no pueden escribir una opinión positiva explicando los motivos. General Mills también puede rentabilizar esta comunidad al vender a marcas de otras compañías el acceso a ella.

### OBSERVAR CONTINUAMENTE EL PANORAMA

Una vez que las funciones individuales han creado sus mapas de clientes (tenga en cuenta que estas representaciones de los clientes pueden cambiar con el tiempo al refinarse la comprensión que la organización tiene de ellos), el siguiente paso será observar detenidamente el panorama social para ver a qué lugares digitales acuden sus integrantes y qué comentan sobre la industria, la organización y sus productos y servicios. Al actuar como periodistas profesionales, las organizaciones escuchan con atención los entornos sociales frecuentados por sus participantes.

Starbucks ha descubierto que su principal cuenta de Twitter le permite obtener información al instante de una de sus principales comunidades: su base mundial de clientes<sup>11</sup>. Al controlar permanentemente la información que procede de Twitter, Starbucks está en contacto con miles de clientes y puede, en esencia, utilizar los medios sociales como un sistema de alarma temprana. Tiene tanta confianza en Twitter para anticiparse a los problemas que Matthew Guiste, director de categorías de Starbucks, dijo, "Si no tiene importancia en Twitter, entonces es que no tiene importancia"<sup>12</sup>.

El secretario de prensa de la Casa Blanca, Robert Gibbs, descubrió que estar en Twitter ha ayudado a la Casa Blanca a seguir en tiempo real la acogida de los mensajes oficiales por parte de uno de sus grupos más importantes, las agencias de prensa<sup>13</sup>. Al leer lo que los reporteros comentan, Gibbs puede analizar sus reacciones y las preguntas que siguen sin respuesta. "Mi trabajo consiste en saber lo que es importante para los reporteros", explicó Gibbs. "Y para mí, éste es un gran medio para ello"<sup>14</sup>.

Al llevar hasta la amplia red social el seguimiento de la marca, Kraft fue capaz de evaluar su potencial entrada en el mercado de las minihamburguesas. "Cuando Kraft entró de lleno en conversaciones específicas sobre las minihamburguesas, encontraron varios temas comunes y reacciones positivas entre diversos públicos que le ayudaron a centrar sus planes", explicó Jessica Hogue, directora de investigaciones de la división en línea de Nielsen, quien ayudó a Kraft en el proceso¹5. Esta escucha social ampliada ayudó a la compañía de alimentación a comprender mejor tendencias en los productos, nuevos sabores y perfiles de consumidores.

### Atender a los comentarios y opiniones

Cada día parecen surgir nuevas herramientas para el seguimiento de la red social. Evaluarlas y distinguir lo que ofrece cada una supondría un trabajo a jornada completa. Por suerte, las empresas no tienen que examinar todos y cada uno de los nuevos productos, siempre y cuando tengan claras sus metas generales con las herramientas.

El seguimiento actual de los productos va desde ofrecer sencillos servicios de control hasta proporcionar minuciosas estadísticas. ¿En qué se diferencian? Las herramientas de seguimiento han sido diseñadas para ofrecer una lista de comentarios consolidada según unas palabras clave relacionadas con la marca. De este modo, no ayudan mucho en el análisis de patrones o tendencias. Las herramientas analíticas, por otra parte, han sido diseñadas para agregar datos y descubrir el auténtico trasfondo.

Dan Neeley, presidente ejecutivo de Network Analytics, desarrollador de software para análisis social, explica que, según su experiencia, el seguimiento inicial de las compañías suele presentarse bajo la forma de gestión de crisis, además de observar y calcular menciones de la marca, tanto positivas como negativas. Esto es importante y valioso; sin embargo, los auténticos beneficios se obtienen cuando las compañías pueden descubrir las tendencias emergentes y los temas dentro de un grupo de clientes o industria.

Basándose en observaciones similares, Jeremiah Owyang (de Altimer Group) ha dividido el universo del seguimiento de los medios sociales en ocho fases¹6. Como Neeley, Owyang ha observado que, en las etapas iniciales del seguimiento, las compañías no suelen tener en mente una meta específica; sin embargo, con el tiempo desarrollan objetivos y depuran las habilidades. Las compañías comienzan a utilizar el seguimiento social para identificar riesgos y oportunidades de mercado y para responder a las preguntas de los consumidores. En etapas más avanzadas, las compañías sacan provecho de las herramientas sociales para comprender mejor a sus clientes actuales y potenciales y desarrollar un sistema CRM (o de gestión de relaciones con los clientes, según su acrónimo en inglés). Esta plataforma CRM tiene en cuenta los

comportamientos en línea, los entornos sociales preferidos y otras preferencias para identificar, dirigirse y relacionarse mejor con los clientes actuales y potenciales.

Las herramientas de observación tienen un alcance diferenciado según las diversas etapas que siguen a esta progresión. Neeley avisa a las compañías que se plantean diversas herramientas de que "se aseguren de obtener información sobre los medios sociales de su proveedor del servicio, y no realicen solamente un volcado de datos, ya que pocos equipos de marca o comerciales tienen tiempo para analizar miles de comentarios y buscar tendencias comunes". Tiene toda la razón; además del volumen, mucha información puede tener escaso o nulo valor.

A modo de ejemplo, piense en una pirámide con cuatro niveles. En la base están los "datos", una gran cantidad. El siguiente nivel es la "información" y, por encima, está el "conocimiento". En cada nivel ascendente, cada vez se conectan más puntos y se tiene más valor. El último nivel, que conforma el pequeño triángulo de la cúspide, es donde se encuentra la "sabiduría". Cuenta con la zona más pequeña y es donde se necesita más trabajo. Sin embargo, igual que el triángulo es la forma más sólida, la sabiduría que alberga la cúspide constituye un sólido cimiento para toda la estrategia.

Neeley ofrece otras consideraciones para las compañías que evalúan herramientas de observación de medios sociales<sup>17</sup>. La puntualidad y conveniencia se convierten en lo esencial. El análisis no tiene que llegar en tiempo real, pero una herramienta debería ofrecer medios de análisis y resumen diarios de las averiguaciones estratégicas obtenidas. El espectro de fuentes que las herramientas analizan también es crítico. ¿Dónde tienen lugar las conversaciones más importantes sobre su producto, compañía y categoría? ¿La herramienta analiza datos de esas posibles fuentes? ¿Es sencilla de utilizar? ¿Puede alguien dentro de la organización evaluar los resultados de la herramienta, o se requiere la experiencia de algún experto externo en investigación de mercados? Resultará casi imposible alcanzar la meta de una observación en tiempo real si se necesitan expertos para la evaluación o si el análisis se produce mucho después que el hecho. Y por último, ¿resulta asequible la herramienta?

### SALIR A LA CALLE CON LLUVIA Y SIN PARAGUAS

Con toda esta observación, ¿qué hay de la privacidad del cliente? Es cierto que, gracias a la tecnología, en la red social se recopila mucha información personal. Al tiempo que las compañías aumentan su eficacia en la interacción con los clientes y en el análisis de los datos, creo que serán capaces de distinguir lo que realmente necesitan saber para ofrecer el mejor servicio sin sobrepasarse. ¿Cómo es esto posible? Las compañías no necesitan saberlo todo sobre las personas. Pueden adaptar convenientemente sus mensajes, ofrecer la información

CAPÍTULO 2

pertinente y satisfacer las demandas de los clientes basándose en información agregada y anónima. Será suficiente con que conozcan los gustos generales de un grupo de personas, dónde prefieren comprar y cuánto dinero suelen gastar. Serán capaces de asegurarse de que esos clientes estén en las conversaciones adecuadas y reciban las ofertas más apropiadas. No tienen que ir más allá.

Resulta evidente que las compañías pueden beneficiarse de estos mensajes específicos, ¿pero los clientes realmente desean recibir estas ofertas? La mayoría sí. Lo más probable es que los consumidores vean la utilidad del marketing y las ofertas dirigidas, ya que responden a una necesidad o interés actuales que han indicado previamente enviando una solicitud de información, o quizá sin darse cuenta al crear una cadena de búsquedas o comentarios que han alertado a las compañías sobre este interés.

La red social evolucionará hasta un punto en el que los clientes crearán y gestionarán sus propios perfiles digitales, en vez de que múltiples organizaciones con las que interactúan intenten desglosar sus intereses y su historial de compras. Los consumidores serán capaces de pedir ellos mismos la información correspondiente sobre los productos y servicios que deseen. Esta información será bien recibida, lo contrario que en el caso de la publicidad indiscriminada, ya que será percibida como información específica, oportuna y útil.

Aquí tiene un ejemplo. Supongamos que busca un dentista para su hijo. En el futuro podrá indicar los servicios que busca, al igual que las cualificaciones, parámetros de ubicación y el precio preferido. Todos los dentistas que cumplan estos criterios podrán contactar con usted directamente si llega el caso. Lo más probable es que usted reciba con agrado esta información porque responde justo a lo que busca. Pero todavía no hemos llegado a esto. Mientras tanto, las empresas escuchan y observan.

### ¿QUIÉN VA PRIMERO?

Por el momento, la observación a nivel corporativo del panorama social la lleva a cabo principalmente la función de marketing, a menudo con la ayuda de firmas externas. Son los más acostumbrados a la investigación de mercados. Lo han estado haciendo durante años de un modo tradicional gracias a las fuentes de información convencionales. Sin embargo, el análisis y observación de los lugares suele quedar determinado por los lugares de las compañías en los que se produce la actividad de medios sociales. En la compañía de telecomunicaciones BT, por ejemplo, la estrategia de medios sociales fue ideada en un primer momento por el servicio de atención al cliente; como resultado, el equipo actual de BTCare se engloba dentro del servicio de atención al cliente de BT, pero trabaja muy de cerca con equipos virtuales de áreas como las de producto, en línea, relaciones públicas, innovación y diseño, operaciones y medios.

¿Cómo son estos equipos de análisis y observación? Dell cuenta con un equipo de análisis que informa a un alto directivo. Gatorade, que desarrolla y vende productos para mejorar el rendimiento de los deportistas, cuenta con su propio "control de misión", una sala física llena de pantallas en la que su plantilla y las agencias asociadas analizan e interactúan con los clientes. A esta sala llega un flujo incesante de información procedente de numerosas plataformas sociales, además de a la sede central de la compañía, para que todos, dentro de ella, estén al tanto de lo que se comenta en el espacio social acerca de Gatorade, sus productos y competidores y sobre los deportes y la hidratación en general. Los eventos deportivos relacionados con los atletas de la compañía también aparecen en estas pantallas, lo que facilita al equipo de medios sociales de Gatorade "tuitear" o publicar en blogs los resultados según se vayan produciendo.

Además de interactuar en tiempo real con las comunidades participantes de Gatorade, los integrantes del control de misión generan con regularidad informes para los directivos, repartidos con una periodicidad diaria, semanal y mensual, sobre lo que sucede dentro de la sala y sobre los problemas y tendencias del mercado. Uno de los principales logros obtenidos gracias al control de la misión se produjo cuando la compañía iba a presentar su nueva línea de productos, la serie G. La campaña de lanzamiento del producto funcionaba a pleno rendimiento y estaba logrando incrementar la percepción del producto. Los comentarios en Twitter y Facebook revelaron, sin embargo, que los clientes tenían dificultades para encontrar lugares físicos donde adquirir los nuevos productos. Gracias a esta información, la compañía desarrolló con rapidez un localizador de productos tanto en línea como *offline* que solucionó el problema hasta que se pudo generalizar la distribución.

A los consumidores les encantó la actitud de Gatorade en el medio social. "Sabíamos que los consumidores deseaban obtener información", indica Carla Hassan, directora sénior de consumo, a *Advertising Agc*. "Pero, sinceramente, no nos dimos cuenta de que nuestra actitud de contacto en vivo con ellos iba a tener tan buena acogida<sup>18</sup>". Aunque Gatorade es la primera marca dentro de la familia PepsiCo que ha instaurado un centro de control de misión, su experiencia será aprovechada dentro de poco en centros similares de otras marcas.

### ¿Me estás prestando atención?

Para observar con eficacia y saber discernir la información social relevante, esta continua información de mercado debe convertirse con el tiempo casi en una tarea de todos. Cada área funcional desarrollará esta capacidad de escucha para capturar mejor los matices de las conversaciones.

Con el tiempo, mi previsión es que existirá un responsable fijo en cada función corporativa, y parte de su trabajo será controlar las conversaciones en línea e informar sobre los principales problemas. Tendrá la responsabilidad de

distribuir estadísticas para toda la compañía mediante algún tipo de panel informativo. Piense en ello como si fuera el salpicadero del coche que le permite saber en tiempo real la velocidad, el combustible restante, la distancia recorrida o la temperatura interior y exterior, entre otros datos. Sin embargo, en lugar de tratarse de información sobre el coche, estos paneles proporcionarán una perspectiva general de todo lo que resulta de interés para la compañía desarrollado en entornos sociales, además de una medida en tiempo real de la efectividad de sus esfuerzos.

Cuando eso suceda, en vez de que la función de marketing descubra y solucione las preocupaciones de antiguos empleados que se han unido a una comunidad de Facebook, la función de recursos humanos identificará su presencia y sabrá comprender mejor lo que les gustaba de la compañía y lo que les hubiese gustado mejorar. Además, con un poco de formación, el personal de recursos humanos podrá contactar activamente con ellos y descubrir cosas que, seguramente, ni el personal de marketing ni la mayoría de las entrevistas serían capaces de hacerlo.

Es en este momento cuando realmente se perfila la estrategia digital de la compañía. No olvide que una estrategia digital cobra vida gracias al compromiso diario con las actuales directrices de la compañía, y no mediante un plan predeterminado de lo que debería hacerse en los entornos sociales.

¿Cuáles son los demás pasos esenciales que las compañías están llevando a cabo para crear su estrategia digital integral? De eso nos ocuparemos en el capítulo 3.

### **PUNTOS A TENER EN CUENTA**

- ► ¿Cuántas veces al día, de media, se menciona su compañía en los entornos sociales? ¿Qué se dice de ella?
- ▶ ¿Quién integra las principales comunidades de clientes de la compañía?
- ▶ ¿Quiénes tienen más influencia dentro de las industrias en las que opera su compañía?
- ▶ ¿Qué áreas de su compañía participan activamente en los medios sociales y cómo se están beneficiando de ello?
- ¿Quién es el responsable en su compañía de analizar el panorama digital? ¿Qué grado de sofisticación tiene el proceso de análisis de su compañía?
- Les Cuáles son sus preocupaciones respecto a los medios sociales y a la privacidad de su organización?





## 3. Crear capacidades de compromiso empresarial

Escuchar y analizar no es suficiente. Las comunidades quieren involucrarse con las organizaciones con las que participan. Por supuesto, para hacerlo de un modo eficaz, otros empleados, más allá de los del departamento de marketing, deben contar con la capacidad de participar en diversos entornos digitales. Teniendo en cuenta la novedad de los destinos sociales y de las diferentes reglas que los gobiernan, es necesario que los empleados desarrollen destrezas adicionales.

Para empezar, deben saber cómo participar de forma satisfactoria y hacerlo de un modo que los usuarios de la red social consideren oportuno. Para aprovecharse de la información obtenida en estas conversaciones, los empleados de toda la organización también deben saber cómo canalizar su aprendizaje hacia las áreas de la organización correspondientes, ya que el diálogo con el cliente no sigue necesariamente los mismos derroteros que los de la organización. El personal del servicio de atención al cliente puede obtener datos sobre nuevas ideas del producto, al igual que el personal de marketing puede descubrir las verdaderas razones por las que los empleados se marchan a trabajar con la competencia, y los de recursos humanos podrían entrar en los debates sobre fallos en el diseño de los productos.

Por último, los empleados tienen que saber cerrar el círculo; explicar a las diversas comunidades participantes lo que han realizado ellos (y toda la compañía) con la información proporcionada. Éste es un paso crítico. Enaltece a las personas de las comunidades, les permite saber que son apreciadas y les anima a seguir conversando.

Por el momento, el grupo de marketing suele ser el motor detrás de esta expansión para toda la empresa. Se trata de la fuerza motriz, ya que tradicionalmente suele contar con los medios para comunicarse con integrantes externos, y es donde reside la experiencia en medios sociales de la mayoría de las organizaciones. Aunque los empleados de marketing seguirán estando en el núcleo del compromiso social de muchas organizaciones, las compañías también se benefician de la creación de grupos interdisciplinares, a los que llamo los foros electrónicos de la empresa social, para ampliar sus capacidades sociales.

## ESTABLECER UN FORO ELECTRÓNICO PARA UNA EMPRESA SOCIAL

Un foro electrónico para una empresa social actúa como centro de aprendizaje y es un almacén vivo y dinámico del conocimiento de medios sociales, experiencias e información. La finalidad última de crear este grupo no es controlar la implantación de los medios sociales. En su lugar, los objetivos son fomentar la colaboración, compartir conocimientos entre las funciones y reducir los tiempos de reacción y de procesos para potenciar la implicación de la comunidad y la formulación y ejecución de la estrategia. Pienso en un foro electrónico para la empresa social con competencias en varias áreas importantes:

- ► **Gobierno:** establecer y comunicar las directrices de la política de medios sociales para todos los empleados.
- ▶ **Mejores prácticas:** identificar y compartir las mejores **prácticas sobre** medios sociales dentro de la propia organización y de forma **externa**.
- Dirección de contenidos: supervisar la creación de contenidos para toda la organización y actuar como una especie de boletín editorial tradicional.
- ► Formación: ofrecer formación sobre el uso adecuado de los medios sociales.
- ► **Tecnología:** estar al día de las últimas herramientas y plataformas de medios sociales.
- ▶ Liderazgo: utilizar y liderar estrategias sociales en toda la organización.
- ▶ **Difusión de información:** recopilar información con implicaciones estratégicas y asegurarse de que ese conocimiento termina en las manos adecuadas y de que se cierra el ciclo con el cliente.
- ▶ **Diseño de conversaciones:** ofrecer preguntas estratégicas a los principales agentes para que puedan acudir al laboratorio dinámico que es Internet para encontrar respuestas.
- ► **Resolución de conflictos:** trabajar estrechamente con el grupo de comunicación corporativo para informar y ayudar a resolver los problemas que puedan surgir con los integrantes de la compañía.

Las organizaciones más expertas en medios sociales han establecido grupos similares con diversas modalidades. Algunos están diseñados como entidades autónomas que funcionan sin dirección ejecutiva. Otras, por otra parte, funcionan al revés mediante un esquema de arriba hacia abajo, en el que un director ejecutivo escoge a los miembros al estilo de un comité convencional.

Cualquiera de estos modelos puede funcionar, al igual que las variaciones en los temas, según la cultura, estilo de liderazgo, estructura organizativa y los objetivos comerciales de la organización.

Algunas empresas han creado más de una entidad. Coca-Cola, por ejemplo, ha creado dos consejos de medios sociales, uno para su negocio local y otro para el global. Linda Cronin, directora de medios y comunicaciones interactivas, describió el efecto que estos consejos están teniendo en el negocio de la compañía:

"Cuando las personas están en un consejo, empiezan a trabajar juntas. No solamente analizan las mejores prácticas, ideas y programas en los que participan, sino que también se convierten en una improvisada caja de resonancia en la que se sienten cómodos trabajando y buscando respuestas juntos. Es algo más que el propio consejo en sí, se trata de las conexiones que se crean entre las disciplinas".

¿A quién abarca este grupo interfuncional? Los miembros del foro electrónico deberían ser personas con actitudes sociales y líderes de opinión seleccionados en cada área de la organización que tiene (o tendrá) participación en los medios sociales. Piense en las secciones de marketing, comunicaciones corporativas, ventas, servicio y atención al cliente, operaciones, recursos humanos, innovación, tecnología de la información, legal y relaciones gubernamentales. Lo ideal es que exista algún tipo de representación de mandos intermedios en el grupo (véase la figura 3.1.) Aunque ninguna función en particular muestre este diseño, un representante de marketing, o cualquiera que se encuentre al frente de los medios sociales en la organización, sería el moderador ideal de inicio. Esta responsabilidad puede rotar en el tiempo según crezca la experiencia de la organización. El "no comité" interfuncional de Humana es un ejemplo de implantación de un foro electrónico.



Figura 3.1. El foro electrónico de la empresa social.

#### Plaza mayor de Humana

Greg Matthews, antiguo director de innovaciones de consumo de Humana, creó el "no comité" interfuncional de la compañía tras poner en marcha con éxito un primer paso en la aplicación de los medios sociales. Siguiendo el plan sobre salud y bienestar en las convenciones demócratas y republicanas de 2008, el centro de innovación de Humana puso en marcha el mayor programa de Estados Unidos para compartir bicicletas. El equipo de Matthews recibió el encargo de utilizar los medios sociales para aumentar el conocimiento, participación y aceptación de estos eventos. La campaña para montar en bicicleta de modo gratuito, que mereció un premio *PRSA Silver Anvil*, mostró a los directivos de Humana que las grandes compañías contaban con medios, incluso en industrias muy reguladas, para aprovecharse del poder de las herramientas sociales. Esta rápida victoria también le ofreció a Matthews la oportunidad de desarrollar un marco para el compromiso futuro en medios sociales de la compañía. Durante el año siguiente, Humana avanzó gran velocidad, desarrollando más de 30 proyectos de medios sociales en 10 funciones y organizaciones distintas.

El marco que Matthews creó para la expansión de los medios sociales de Humana fue un "no comité" inspirado en una cámara de comercio en vez de en el típico comité corporativo. Matthews también ideó un área electrónica común, o "plaza mayor", rodeada por una serie de parcelas vacías en las que cada departamento podría crear la estructura de medios sociales que quisiera y estimase como la más adecuada para su función comercial. Este espacio abierto era el punto de unión para cada función o unidad de negocio, y donde podrían compartir con el resto de la cámara lo que estuvieran haciendo. De este modo, fue diseñado para servir como una función de coordinación, y no de control.

Sus 19 miembros fueron escogidos por Matthews y un pequeño grupo de personas interesadas en medios sociales dentro de la compañía procedentes de todas las partes de Humana. No había un líder oficial, ni un responsable ejecutivo, ni se dedicaba tiempo a reuniones. En vez de ello, el grupo compartía ideas, invitaba a expertos para realizar consultas y proponía programas según fuera el caso. Publicaban toda la información de sus reuniones y compartían sus descubrimientos en un blog interno y, de forma externa, en la dirección www.crumpleitup.com². Este proceso poco convencional fue bastante inspirador para sus empleados. Un participante compartió lo siguiente en una publicación de *Crumple It Up* poco después del inicio:

"El otro día me sucedió una cosa increíble en el trabajo... Pude sentarme en una sala de reuniones con las personas que forman nuestra particular lista de personas más influyentes y participar en un debate sobre la política de medios sociales para Humana. Además, existe un registro del evento en Twitter.

Así es; ha pasado a ser de dominio público. En serio. Ahora, como jefe de proyectos he asistido a las reuniones iniciales de mi matriz. La mayoría de ellas han resultado ser tremendas pérdidas de tiempo...

Cuando el equipo se encontraba reunido y todos esperaban más de lo mismo, uno de los miembros del equipo lanzó una tremenda bola con efecto: creemos un flujo de información en directo en Twitter con los principales puntos de la reunión y usamos este registro para nuestras notas. Mi mano se estremeció ante el pensamiento de no tener que anotar información de modo febril y, naturalmente, estaba a favor de la opción de Twitter. Buscamos el consenso de todos y surgieron algunas preocupaciones lógicas sobre ser demasiado transparentes, pero al final llegamos a un acuerdo sobre las directrices básicas: en caso de duda, no se 'tuiteaba'...

Después de esta reunión en particular, creo que estamos en la senda adecuada. Hubo un verdadero intercambio de ideas. Se clarificaron y comprendieron los diversos puntos de vista junto a los puntos que aparecerían en Twitter. La gente sonreía. Fue alucinante"3.

A pesar de este entusiasmo, Matthews avisó de que "este modelo orgánico puede no ser adecuado para todas las organizaciones. Sabía que en Humana la gente saldría huyendo si intentábamos tenerlo todo demasiado atado". Matthews también cree con firmeza que resulta esencial disponer de un lugar seguro para la experimentación y para poder descubrir realmente las posibilidades de algo tan novedoso como los medios sociales. "Si se intenta crear demasiado pronto una estrategia, puede resultar restrictiva. Hay que comenzar creando la capacidad y, después, ver lo que sucede".

Ahora que la compañía cuenta con una amplia experiencia en medios sociales, Matthews estima que se necesita una estrategia más coherente. Respecto a esto, el "no comité" ha establecido los principios básicos que gobiernan la participación en la red social ("nos ofrecen flexibilidad y algo a lo que atenernos") y ha comenzado a desarrollar procesos que proporcionan una manera coherente de cuantificar e informar sobre sus descubrimientos y resultados.

Matthews aspira a que los esfuerzos sociales de Humana sigan creciendo y que, al final, cada empleado de Humana funcione a modo de los ojos, oídos y la voz de la organización:

"Si piensas en 30.000 trabajadores esforzándose cada uno un poco más dentro de su ámbito, de repente uno se encuentra con un activo increíble y con vibrantes conversaciones que se desarrollan. Si se hace bien, esa información puede ser medida y ofrecida de forma continua al equipo estratégico para poder pasar a la acción".

#### AMPLIAR LA BASE DE PARTICIPANTES A LO LARGO DEL TIEMPO

¿Quién forma la voz de la compañía? Las opciones de las compañías abarcan todo un espectro que va desde disponer solamente de un punto de información en Twitter hasta, según la visión de Matthews, ampliar el grado de participación de todos los profesionales de la compañía. Por supuesto, la respuesta a esta pregunta depende del tipo de participación que se pretenda. Si solamente les pide a sus empleados que informen de ofertas especiales o de empleo a través de sus redes personales, será muy diferente a si les pide que se conviertan en los ojos, oídos y voz de la organización.

Para ampliar la capacidad de la institución, algunas organizaciones prefieren primero fomentar de forma interna esa voz de la organización. Esta fue la táctica de General Mills. Un portal interno permitió a los empleados formar comunidades y grupos de debate. Con el tiempo, emergieron pautas de actuación y los directivos comenzaron a reconocer y aplicar posibilidades más amplias. En la actualidad, la compañía utiliza de forma activa herramientas sociales tanto de forma interna como externa.

Otras compañías, al darse cuenta de que gran parte de los conocimientos que precisan se encuentran fuera de sus organizaciones, se deciden con rapidez y utilizan herramientas sociales para ponerse en contacto con sus integrantes externos. Si ha elegido este último camino, no se olvide de las aplicaciones internas. Aprovechar al máximo la plena capacidad de las mentes de su propia organización puede reportarle considerables dividendos.

Sea cual sea su caso, saber crear una voz institucional es un proceso evolutivo dentro de cada organización. Al inicio, la mayoría de las empresas comienzan con pocas voces. Cuando se sienten cómodas y crecen las competencias, cada vez participan más personas y se descubren nuevos y variados caminos para lograr los objetivos de sus funciones.

Dell, por ejemplo, se ha dado cuenta de que centralizar los esfuerzos supone una limitación en la efectividad global de la compañía, debido al enorme volumen de comentarios sobre la compañía que se producen a diario en los entornos sociales. Aunque su grupo de medios sociales ha crecido con el tiempo para seguir el ritmo de la actividad social y poder afrontar los objetivos de la compañía, Lionel Menchaca, jefe de publicaciones, estima que Dell no puede hacer crecer el grupo lo suficiente para abordar de forma individual cada una de estas menciones. En vez de ello, la compañía intenta contactar con "contestadores" y expertos en la materia en funciones de la compañía para que ayuden al grupo de medios sociales a intervenir en la mayoría de estas conversaciones. Entre las áreas de la organización a las que se recurre para ayudar a conectar, actuar y cerrar el círculo con los consumidores, se encuentran las del servicio de atención al cliente

y el servicio técnico, servicios profesionales y del producto, comunicaciones, marketing y ventas. Para escalar sus esfuerzos, Dell investiga también un sistema semiautomático. Al formalizar algunas de sus respuestas y redirigir las solicitudes del cliente a puntos donde se pueden encontrar con rapidez respuestas a las preguntas más frecuentes, Dell espera aumentar su eficacia sin perder de vista a sus principales comunidades.

#### Progreso de IBM

IBM ha asumido un enfoque "directo" sobre su implicación corporativa desde el principio. Como resultado, Big Blue es una de las organizaciones con mayor presencia social que existen. La compañía no dispone de su propio blog corporativo ni de una cuenta de Twitter. Pero, en su lugar, pide a todos los empleados que se comprometan a ser la voz de la compañía. "Representamos a nuestra marca en línea como siempre ha sido, con los empleados en primer lugar", explicó Adam Christensen, quien dirige los esfuerzos en medios sociales en la compañía y globalmente. "Nuestra marca se perfila, en gran medida, mediante las interacciones que ellos tienen con nuestros clientes".

Unos cuantos datos nos ofrecerán una perspectiva más amplia. La compañía cuenta actualmente con más de 200.000 usuarios en LinkedIn. Se trata, según Christensen, de la mayor comunidad de empleados corporativos de cualquier plataforma social. Más de 1.000 blogs de usuarios externos. Hay 3.000 usuarios activos en Twitter; 75.000 en Facebook; y cerca de 100.000 usuarios antiguos y actuales integran su red social de ex empleados. Esto equivale a un montón de voces hablando sobre la compañía y escuchando información. Recientemente la compañía ha lanzado su *IBM Expert Network* en SlideShare, para ayudar a consolidar algunas de las opiniones de sus líderes de opinión. Aunque la red solamente cuenta en la actualidad con 50 expertos, la compañía tiene pensado trabajar con SlideShare para aumentar su presencia global<sup>5</sup>.

IBM no ha llegado allí de repente. Las raíces de este compromiso de los empleados comenzó con su ahora famosa "convocatoria" de 2003. Este evento en línea de colaboración, que desde entonces ha sido repetido todos los años y ha servido como modelo para todas las organizaciones, fue el que sentó las bases. Christensen recuerda que los primeros momentos de esta experiencia de varios días fueron bastante negativos, pero que muy pronto empezó a generar debates constructivos<sup>6</sup>. Como resultado de esa implicación social, IBM aprendió que podía confiar en sus empleados. De modo análogo, los empleados se dieron cuenta de que, si actuaban de manera adecuada, también serían merecedores de confianza. Poco después, la compañía comenzó a crear plataformas internas para que los trabajadores publicasen sus opiniones. Con toda esta experiencia a mano, los empleados comenzaron, más adelante, a realizar publicaciones externas.

78

IBM instauró la práctica de iniciar versiones internas de herramientas de medios sociales que se prueban, además, en el mercado general. En la actualidad, casi un cuarto de los empleados están registrados en la plataforma interna de blogs de la compañía, en la que pueden valorar y comentar cerca de 17.000 publicaciones. A diario, más de un millón de páginas son seguidas en la wiki de la compañía, y las descargas de su biblioteca de medios superan los 11 millones. Los empleados comparten información propia en la red social de la compañía, "tuitean" de forma interna a través de Blue Twit y clasifican información en Dogear, una herramienta similar a Delicious. Más adelante apareció un sitio público, DogearNation. Creado por tres usuarios de IBM, ofrece un punto de vista de humor sobre la tecnología y la Web 2.0.

Esta experiencia interna no sólo fomenta la capacidad corporativa para el compromiso externo, sino que también ayuda a la organización a colaborar de un modo más eficiente de puertas adentro. Por tanto, este laboratorio interno de aprendizaje proporciona un conocimiento de primera mano sobre lo que funciona y lo que no en los sistemas de colaboración, una información que la división de colaboración de usuarios del servicio de investigación de IBM canaliza directamente hacia su línea de productos, por ejemplo con Lotus.

#### ¿Contar con varias voces presenta inconvenientes?

Todo en la vida presenta inconvenientes; la clave está en mitigar los riesgos en la medida de lo posible. Me gusta la idea de múltiples voces representando una compañía. Sirve para crear una presencia de mercado más rica, completa y precisa que contar con una plantilla centralizada de comunicaciones. ¿Pero crea confusión en el mercado disponer de tantas voces, plataformas y perspectivas? No, si los empleados se identifican a sí mismos, dejan clara su procedencia y el hecho de que hablan en su propio nombre y no representan necesariamente el punto de vista oficial de la compañía. A menudo, contar con múltiples voces resulta más efectivo para obtener de los clientes la información buscada. Por ejemplo, si tiene una pregunta sobre su nuevo portátil Dell, ¿no le gustaría ser capaz de conversar con un experto en portátiles en vez de con un gurú de los medios sociales o de marketing? Por supuesto, los empleados de los diversos departamentos deben estar bien entrenados sobre cómo realizar una comunicación transparente, prudente y efectiva con las herramientas sociales.

¿Y qué sucede si un empleado comete un error en público? Ha pasado muchas veces en el pasado y seguirá sucediendo en el futuro. Sin embargo, la red social tiene una gran capacidad de autoedición. Jon Iwata, vicepresidente sénior de comunicaciones de IBM, contó la historia de cómo un bloguero de la compañía difundió el falso rumor de que IBM iba a despedir a 130.000 empleados (para contextualizar este número, es más de un tercio de todos sus empleados). "Usuarios de IBM de toda clase aparecieron en el blog de esta persona" para

refutar el rumor, el cual, según Iwata, "tuvo mucha más credibilidad que cualquier comunicado oficial de la compañía y ayudó a suavizar cualquier polémica en los medios por el incidente".

¿Qué sucede si una o varias voces adquieren mucha fama e influencia por sí mismas? ¿Va ello en detrimento de la voz corporativa? No lo creo. ¿Acaso la popularidad del *quarterback* Tom Brady va en contra de la de su equipo de fútbol americano, los Patriots? ¿Qué sucede si una voz importante abandona la compañía? Cabe esperar que la compañía haya dado los pasos necesarios para desarrollar su capacidad de compromiso en los medios sociales y haya llevado a cabo un proceso sostenible para poder sobrevivir tras la marcha de cualquiera de sus integrantes individuales. Si es así, entonces la compañía podrá seguir adelante con las demás voces. Quizá el antiguo empleado continúe alzando su voz en apoyo de la compañía en otros destinos sociales.

#### SEGUIR UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA EN EL COMPROMISO SOCIAL

Las aplicaciones de los medios sociales a los retos comerciales están dando sus primeros pasos, y su progreso no tiene límites. Para asegurar el éxito dentro de su organización, sin embargo, tendrá que luchar contra lo que el estratega de marketing y bloguero B.L. Ochman llama "GMOOT" (las siglas en inglés de "consígueme uno de ésos"), para favorecer una aproximación más estratégica.

En mis compañías, utilizamos un enfoque en cuatro pasos respecto a los medios sociales, que ha demostrado su eficacia en numerosas ocasiones. El proceso es, a la vez, lineal y repetitivo. Comienza estableciendo los objetivos estratégicos para los programas de aplicación social y prosigue por secuencias con el diseño, activación y mantenimiento, seguido de la medición y el análisis (véase la figura 3.2). La información obtenida a través del proceso permite a las organizaciones optimizar su participación para la siguiente repetición del ciclo.



Figura 3.2. Un enfoque estratégico en el compromiso social.

Aunque analizar este proceso seguro que merecería por sí sólo un capítulo, aquí solamente vamos a comentar los principales aspectos. Ilustraré cada paso con una breve explicación de cómo uno de nuestros clientes, Sony, afrontó el diseño de un programa para preparar el relanzamiento de sus lectores de libros electrónicos.

## Paso 1: El compromiso en medios sociales comienza con los objetivos comerciales

Aunque Sony fue el primero en el mercado de Estados Unidos en 2006, el vigor comercial del Kindle de Amazon había acaparado la atención pública dentro de la categoría de los lectores digitales. Era un caso de David contra Goliat en el que, irónicamente, el gigante tecnológico Sony ocupaba el puesto de David. En el horizonte se presentaba una increíble oportunidad ante el crecimiento del mercado de los lectores electrónicos. Su atractivo era cada vez mayor, más allá de las personas que adoptan tempranamente la tecnología, y se extendía a una audiencia cada vez más amplia. Se requería un cambio drástico de marketing para alimentar este crecimiento y asegurarse de que Sony podría capturar una buena parte de la creciente cuota de mercado. Con el inminente lanzamiento de una nueva línea de lectores para el verano de 2009, los objetivos de Sony eran orientar las preferencias de marca y las ventas hacia sus lectores y lograrlo gracias a una fuerte conexión emocional de los clientes con el producto a través de los medios sociales.

Como ilustra este extracto de Sony, la aplicación exitosa de los medios sociales está en la raíz de los objetivos comerciales, no en un deseo de "estar en Twitter" o de "crear un micrositio". Twitter y los micrositios son herramientas, y sólo eso, con las que las organizaciones aprovechan oportunidades y desafíos de mercado. Antes de afrontar cualquier iniciativa de medios sociales, las compañías deben asegurarse de que quede claro cómo llegará la actividad programada a sus consumidores y a otras comunidades importantes. Esto puede parecer bastante obvio, pero es una disciplina que todas las organizaciones tienen que desarrollar. Ejemplos claros de objetivos podrían ser incrementar la percepción de marca, aumentar las ventas, ofrecer la opinión de un líder de la industria, solicitar entradas para el desarrollo del producto, mejorar el servicio de atención al cliente o aumentar la retención de empleados. Tenga en cuenta que cuando las diversas funciones comiencen a participar en los medios sociales, deberían desarrollarse nuevos objetivos comerciales.

## Paso 2: Alinear los programas sociales con los objetivos comerciales

La piedra angular del programa de los medios sociales que teníamos que fomentar era un concepto importante: a las personas les gusta conectar a través de los libros. A los lectores les encanta compartir sus momentos literarios

favoritos, aquellas citas y poemas que les han impactado, los personajes y autores que han odiado o admirado. Piense en Holden Caulfield, Huckleberry Finn o Ayn Rand, entre otros. Utilizando este concepto como plataforma de lanzamiento, creamos un programa de medios sociales que animaba a la gente a conectar y compartir sus momentos literarios favoritos. Este programa adoptó la forma de un micrositio dirigido a la comunidad, en el que los usuarios podrían compartir y buscar libros y sugerencias literarias por título, autor, tema e incluso por emoción; un programa distribuible de widgets de blogs; y diversas funciones para compartir en otras plataformas como Twitter y Facebook. A través de este variado programa, fuimos capaces de llevar los lectores de Sony hasta un público más amplio, acercándonos un poco más al más adulto y al femenino.

Como podrá comprobar a través de la experiencia de Sony, el segundo paso en el proceso estratégico en los medios sociales consiste en diseñar la experiencia social. Y aquí es donde los conceptos estratégicos y los objetivos comerciales deben alinearse cuidadosamente con las herramientas de medios sociales. Además de comprender cómo los consumidores conectan de forma emocional gracias a un producto o servicio, en esta fase resulta vital tener alguna noción del comportamiento de compra de ese producto o servicio, y el papel que desempeñan los medios sociales para influir en esas decisiones. ¿Qué canales en línea y offline utilizan los consumidores en las diferentes fases de su proceso de compra? ¿Basta con estar presente en las comunidades existentes o bien la compañía debe crear sus propios destinos digitales? Las respuestas a estas preguntas quedan fuera de nuestra investigación original para el mercado objetivo, sus influencias y grupos de personas. Por ejemplo, con The Art of Shaving, decidimos que, dada la profundidad de las conversaciones que se estaban llevando a cabo sobre su marca y la categoría en la red social, su aplicación en medios sociales consistiría inicialmente en llegar a los clientes a través de estos entornos sociales va existentes. Asimismo, al igual que Threadless, trabajaríamos con ellos para reflejar y aumentar la experiencia digital de The Art of Shaving en las tiendas físicas de venta al público. Por otra parte, para Sony, llegamos hasta las comunidades existentes a través de un programa de widgets para blogs, Facebook y Twitter, y también creamos un nuevo destino digital, una comunidad social con la que los amantes de la literatura podrían estar en contacto.

#### Paso 3: Activar su programa

Ahora toca crear y publicar este sitio o aplicación. Todos pueden sentarse a ver los resultados, ¿verdad? Pues no, error. Ahora es cuando de verdad comienza el trabajo porque, al contrario de lo que piensa Ray Kinsella en la película "Campo de sueños", si lo construye, eso no significa necesariamente que vengan. De hecho, muchas compañías, tras invertir tiempo y dinero en programas piloto de medios sociales, han visto con frustración la ausencia de repercusión comercial.

Puede que hayan intentado crear una comunidad, un blog o una página de Facebook y, a pesar de contar con un gran contenido, no hayan obtenido resultados. No se hayan producido las conversaciones deseadas.

A menudo, el error está en no saber llegar realmente a los consumidores. No basta con crear la herramienta, ésta tiene que ser activada para que el auténtico valor del compromiso social (el diálogo) pueda llegar a producirse. Crear una estrategia social para comunidades específicas sin un plan para llegar hasta ellas y estimular su respuesta es como crear un complejo de lujo en una isla virgen y no disponer de la infraestructura necesaria para transportar a la gente hasta allí.

En mis compañías hablamos sobre la activación social, que es nuestro término para vitalizar una iniciativa social. Implica tanto llegar hasta los clientes en los entornos donde ya tienen una presencia activa, como guiarlos hasta los propios destinos sociales de la organización. ¿Y cómo funciona la activación? Supone crear una estrategia de alcance para cada punto de influencia importante. Esta personalización es crucial. Para ser efectivas, las organizaciones deben comprender la voz, relevancia, opiniones e inclinaciones de cada posible persona con influencia. ¿Cuáles son sus resortes? ¿Con qué otras marcas o compañías han tenido relación? ¿Cuál es su medio de contacto preferido?

El problema subsiguiente es cómo contactar con estas personas con influencia. Pueden desempeñar diversas funciones, aunque lo esencial es realizar la decisión correcta. ¿Cuáles son algunos de los caminos por los que se puede conseguir la participación de estas personas con influencia? Pida su opinión y consejo en sus planes de medios sociales antes de un lanzamiento. Pídales que actúen como expertos del programa escribiendo o comentando temas específicos. Hágales participar en promociones como concursos, entrega de productos u ofertas especiales. Invítelos a probar un nuevo programa o producto. O pídales, sencillamente, que le mencionen en las publicaciones de sus blogs.

¿Qué haría Sony? Para Sony, la activación suponía contactar con blogueros que participaban de forma activa en el mundo de los libros. Sony quería que estas personas y sus seguidores participasen en el programa con el objetivo de aumentar el conocimiento y consideración de sus libros digitales. Para lograrlo, Sony ofreció a 24 blogueros un widget que podían usar en su propio blog que reproducía las aportaciones del bloguero en el sitio literario de Sony. Sus citas, personajes y momentos literarios favoritos se encontraban allí mismo, delante de ellos, para que todos sus lectores pudieran disfrutarlo. También ofrecieron a los blogueros un regalo, un lector Sony edición de bolsillo para que, a su vez, como habrá supuesto, lo regalasen en sus sitios como ellos quisieran.

Una bloguera, Booking Mama8, pidió a sus lectores que comentasen un libro que hubiesen leído durante la infancia y que siempre les hubiera gustado. Su idea era seleccionar las cinco mejores respuestas y, después, sortear el ganador que recibiría el lector. Poco podía imaginar lo arduo que sería la tarea gracias a la tremenda acogida que tuvo su iniciativa. Escribió:

"Me quedé impactada por todas vuestras respuestas, y podría identificarme sin lugar a dudas con muchos de vuestros sentimientos. Las respuestas fueron simplemente increíbles, algunas me hicieron reír y otras incluso me hicieron llorar. La mayoría de vuestros comentarios me trajeron maravillosos recuerdos sobre libros que me encantaban cuando era niña. Algunos de vuestros comentarios me recordaron libros que debía leer o volver a leer. Debo admitir que seleccionar cinco de entre toda la lista fue casi imposible para mí"<sup>9</sup>.

Desarrollar un auténtico plan de mantenimiento para la activación crea una audiencia con el tiempo, no sólo en el momento del lanzamiento de un programa de medios sociales. ¿Cuáles son las actividades del día a día que, en último término, conducen al éxito? De nuevo, difieren bastante del marketing tradicional. Lo que yo llamo mantenimiento social implica un análisis diario y semanal de los resultados del programa y la identificación de nuevas maneras de mejorar la experiencia.

Crear y mantener una presencia activa a largo plazo precisa de una planificación también activa. Reconocer que, si mantiene una presencia activa en la red social, sea cual sea su negocio, le convertirá en un editor. El contenido es lo que inspira la participación. Es la motivación, la razón por la que los clientes se mantienen en contacto con usted con el tiempo. El contenido puede presentar todo tipo de formatos (blogs, tuits, comentarios de Facebook, SlideShare, vídeos cortos, seminarios web, documentos en papel, entrevistas con expertos, concursos, juegos, eventos físicos, etc.). Y no se olvide del contenido generado por los usuarios. A menudo, es el que los consumidores consultan en mayor medida.

#### Paso 4: Medición y estadísticas

El último de los cuatro pasos del proceso estratégico es medir y analizar, o comprender el efecto del programa¹º. Cuando los medios sociales se convierten en una parte integral del alcance de la organización, las compañías necesitan medir con el éxito de sus programas. Entre las posibles preguntas podrían estar: ¿ha cumplido el programa los objetivos definidos en el paso? ¿Qué funcionó y qué no? ¿Fuimos capaces de capturar los datos e información deseados? ¿Cómo debería modificarse el programa para obtener mejores resultados? ¿Cuál ha sido el retorno de la inversión?

Mientras que las compañías han convertido los métodos de medición tradicionales en una ciencia, no sucede lo mismo con la medición de sus programas sociales. Según un estudio reciente, a cargo de Babson Executive Education y Mzinga, el 80 por 100 de los comerciales encuestados no miden la efectividad de sus programas de medios sociales".

En mis conversaciones con las compañías, he descubierto varias razones para esta ausencia de análisis, incluyendo una incompleta integración de los programas sociales y tradicionales de marketing; la ausencia de mediciones

estándar y de herramientas de medida sencillas y asequibles; y la ausencia de un enfoque estratégico para crear una rentabilidad sostenida. Las buenas noticias son que se está avanzando mucho en estas áreas, por lo que las compañías pueden medir cada vez mejor el retorno de su inversión en medios sociales.

Actualmente, existen dos categorías básicas de medición que se pueden utilizar para la optimización y mantenimiento: las estadísticas de activación y comerciales. Mientras que las estadísticas de activación le indican la efectividad alcanzada para agregar y llegar a su público, las estadísticas comerciales miden el retorno de la inversión. Estos datos, combinados con otras experiencias, ayudan a las compañías a evaluar la efectividad general de sus acciones de medios sociales.

Los datos relativos al alcance, compromiso y opinión son la base de las estadísticas de activación social. Esta información puede ser capturada mediante populares motores de búsqueda y otros más especializados, datos sobre plataformas de medios sociales y datos de Internet.

El alcance describe cómo le llegan al público objetivo las herramientas sociales. Entre los datos de esta categoría se incluyen:

- Número de usuarios a los que se llega.
- Número de visitas.
- Número de visitantes únicos.
- Número de páginas vistas.
- ► Contenido visto.

Las estadísticas de participación responden a la pregunta de cómo se relacionan los clientes con la marca. ¿Pasan en el sitio Web 20 segundos o 10 minutos? ¿Realizan comentarios sobre el contenido, lo valoran, comparten o descargan? Entre los datos de esta categoría se incluyen:

- ► Tiempo invertido.
- Repetición de visitas.
- ► Seguimiento en Twitter.
- ▶ Incorporaciones a páginas de fans de Facebook.
- Registros.
- Participaciones en concursos.
- Opiniones.
- Descargas, envíos virales.

Las estadísticas comerciales reflejan cambios de actitud y comportamiento. Específicamente, las mediciones sobre actitudes consisten en:

- Conocimiento de marca/producto.
- ► Afinidad de marca.
- Percepción de marca.
- ► Intención de compra.

Varias compañías desarrollan tecnología que facilitará la portabilidad y capacidad de compartir los datos entre los programas y campañas. Las compañías podrán ampliar, en gran medida, su comprensión de los usuarios. Al tiempo que esta tecnología continúa evolucionando, podrán utilizar un panel de medición integrado para analizar el rendimiento de sus iniciativas de medios sociales en una amplia gama de canales (el sitio Web de la compañía, Facebook, Twitter, Yahoo! y otros entornos sociales), y vincular esta información a comportamientos como registros y compras.

Volvamos a la historia de Sony. ¿Cómo fueron sus actividades sociales? En menos de 90 días, Sony registró un aumento del 247 por 100 en el volumen de diálogos sobre sus lectores y un aumento de 7 puntos porcentuales de valoración positiva. En términos del programa del widget para blogueros, los 24 widgets produjeron 7.362 comentarios, 49.110 visitas de páginas y la publicación de 1.726 "momentos literarios". ¿Afectó esto al interés de los lectores por los dispositivos de Sony? La mayoría de los visitantes que consultaron los momentos literarios en el sitio también buscaron información sobre productos de Sony: el 38 por 100 consultó contenidos sobre productos y un 23 por 100 visitó la tienda en línea de Sony para obtener más información sobre los productos.

#### CREAR NUEVAS FUNCIONES DE MEDIOS SOCIALES

Al tiempo que la utilización de medios sociales se difunde por toda la organización, es necesario desarrollar nuevas posiciones dentro de la estructura para afianzar los esfuerzos de cada función¹². En la figura 3.3 hay un diagrama resumen de estas funciones y de sus principales responsabilidades. Aunque analizaremos en profundidad estos aspectos y las descripciones y cualificaciones para cada puesto de trabajo, sepa ahora que estas funciones presentan una gran flexibilidad. Pueden estar centralizadas y ser compartidas dentro de la organización; puede ofrecerlas una agencia externa; o pueden correr a cargo de grupos específicos. En las compañías más diminutas, pueden quedar unidas en funciones más pequeñas. Lo importante es cómo se entrelacen en el proceso estratégico en cuatro partes, descrito con anterioridad.



Figura 3.3. Nuevas funciones de medios sociales.

#### El estratega social

Esta nueva función ayuda a poner en marcha cualquier iniciativa de medios sociales en cualquier departamento. Los estrategas sociales trabajan con cada función para articular los objetivos comerciales que pretende alcanzar el programa de medios sociales propuesto y para traducir estas metas en objetivos alcanzables y medibles (paso 1). Después de ayudar a definir estas metas, el estratega social diseña y ejecuta un plan de investigación dirigido a las principales áreas de investigación y análisis:

- ► Escucha: buscar y analizar conversaciones en blogs, redes sociales y otras comunidades para saber lo que se dice sobre una marca, producto, servicio o problema.
- ► Investigación de comportamientos: observar el comportamiento social del público activo para descubrir lo que las personas descargan, comparten, de quién se hacen amigos y lo que comentan.
- ▶ Análisis competitivo: realizar un seguimiento sobre el uso por parte de la competencia de los medios sociales para llegar hasta sus clientes y creadores de influencias.
- ► Información del público: alcanzar una mayor comprensión sobre las personas que conforman el público objetivo y determinar sus necesidades y posibles comportamientos.
- ▶ Recomendaciones de acción: convertir la información en recomendaciones de acción sobre el modo de actuar de la compañía para satisfacer esas necesidades y comportamientos mediante la experiencia social.

Según esta investigación integral, el estratega social desarrolla los siguientes tipos de estrategias:

- ► **Integración:** asegurar la integración de programas y estrategias tradicionales y de medios sociales.
- ▶ **Medición:** establecer indicadores para medir el éxito de un plan de marketing y evaluar la contribución de los medios sociales.
- ► **Asignación de recursos:** identificar el presupuesto y otros recursos necesarios para aplicar la estrategia.
- Liderazgo interno: obtener el apoyo de otros ejecutivos internos y socializar el plan con otras áreas funcionales.

Dada la naturaleza de las responsabilidades con anterioridad descritas, parece obvio que el estratega social no está pensado para un cargo de rango inferior. Debería ser ocupado por alguien que no solamente tenga experiencia en medios sociales, sino que también cuente con una contrastada experiencia en desarrollo de estrategias, planificación comercial, investigación, medición y análisis y que pueda desempeñar un papel de liderazgo para promover las estrategias sociales. Sin embargo, esta posición la puede ocupar alguien externo a la empresa. Muchas compañías buscan a otras agencias para obtener información y ayuda sobre estrategias.

## Director creativo, diseñador de la experiencia del usuario y consultor tecnológico

Hay tres puestos adicionales que resultan críticos para crear una experiencia social efectiva: el director creativo, el diseñador de la experiencia del usuario y el consultor tecnológico. Según el tamaño y complejidad de los programas y de las plataformas tecnológicas que se necesiten desarrollar, estos puestos pueden existir de forma interna o bien ser subcontratados. De nuevo, contratar a una agencia puede ofrecer beneficios si cuenta con amplia capacidad y expertos en diseño y tecnología. Al trabajar con agencias, las compañías obtendrán grandes resultados cuando el equipo de la agencia se integre en todas las sesiones de planificación, información y seguimiento.

El director creativo es el responsable de la idea que inspira todo el programa social que está detrás de la estrategia original. No hace falta decirlo, pero lo haré por si acaso: la idea creativa debe ser cautivadora, articular el tipo de experiencia que el usuario desearía obtener y, a la postre, generar resultados financieros. Los directores creativos están al frente de la formulación de las ideas maestras, supervisan todo el trabajo creativo gracias a sólidas destrezas de gestión de programas y comprenden las tecnologías necesarias para apoyar la visión creativa.

El alcance y magnitud de las destrezas necesarias para el puesto de director creativo varía según las estrategias desarrolladas. Si precisa desarrollar un sitio rico en contenidos orientados a la comunidad, con numerosas entradas creativas para asegurar una sólida experiencia de marca y una compleja plataforma tecnológica (como es el caso de Sony), la compañía necesitará un director creativo con un amplio abanico de habilidades. También pueden buscar a una agencia para que le ofrezca esta función. Si la estrategia está basada en las comunidades virtuales existentes, como Facebook o Twitter, entonces no existirá tanta exigencia de habilidades de diseño y desarrollo (ejemplo: The Art of Shaving).

El diseñador de la experiencia del usuario (diseñador EU) traduce la experiencia del usuario de más alto nivel en funcionalidades, características e imagen en todos los canales sociales. Los diseñadores EU deben contar con gran experiencia en arquitectura de la información, diseño de interfaz de usuario, heurística y factores y comportamientos humanos.

El consultor tecnológico es justo lo que su nombre indica. Alguien que comprende la tecnología necesaria para respaldar la idea creativa y el diseño. Se trata de un puesto complicado, ya que el entorno virtual es heterogéneo, abierto y cambia de forma constante al ritmo del cambio tecnológico. El rendimiento en línea afecta a la experiencia e implicación del usuario. Si un sitio no funciona, los enlaces están desfasados o la descarga de contenidos se produce demasiado lenta, la experiencia del usuario será deficiente y terminará por perder el contacto. Si se hace bien, la tecnología será casi transparente y, como dice uno de mis colegas, casi mágica.

## Responsable de compromiso, responsable de contenidos y planificador/comprador de medios

Como ya sabrá a estas alturas, la activación social presenta las experiencias sociales al público objetivo y lo atrae hacia los destinos sociales de la compañía. Aunque la mayoría de las empresas se centran en la fase de diseño de este proceso (paso 2), este tercer paso es crítico para el éxito del programa, para obtener resultados comerciales y para maximizar el retorno de la inversión. Los tres puestos principales dentro de esta tercera etapa incluyen al responsable de compromiso, al responsable de contenidos y al planificador y comprador de medios.

El responsable de compromiso identifica las principales influencias para después incluirlas en los debates sobre la marca, producto, servicio o problema. En muchas compañías recibe el nombre de responsable de la comunidad, pero prefiero ampliarlo y llamarlo responsable de compromiso, porque las responsabilidades de esta persona no se limitan a las comunidades. Deben disponer de excelentes habilidades de escucha, saber utilizar herramientas de seguimiento para controlar conversaciones en línea y ser capaces de dar con la tecla de cada persona de influencia. También deben ser capaces de

presentar a los gerentes los principales problemas y responder con rapidez a las peticiones de información. Los profesionales de relaciones públicas suelen ser buenos candidatos para este puesto. El responsable de contenidos se encarga de los materiales que se presentan a través de todos los canales sociales. Esta integración es importante. Tiene en cuenta toda la experiencia virtual de los clientes con su organización. Lo ideal es utilizar un enfoque de principio a fin que integre cualquier elemento, desde una búsqueda en Google o en sitios Web corporativos y micrositios, hasta sitios Web, canales de YouTube, páginas de Facebook o cuentas de Twitter.

El responsable de contenidos debe ofrecer de forma continua algo valioso para que las personas se involucren en las conversaciones. Debe ser capaz de llevar a cabo auditorías de contenido en la organización, crear un calendario y contenidos originales en diversos formatos (SlideShare, seminarios web, podcasts, cortos de vídeo, publicaciones en blogs, comentarios en Twitter y en Facebook, etc.) y reagrupar el contenido existente de diferentes comunidades en la red social. Los responsables de contenidos deben contar con sólidas capacidades editoriales v tener experiencia en la edición de contenidos en diversos formatos. Este cargo lo suelen ocupar a menudo antiguos editores de revistas o periódicos. acostumbrados a manejar y crear grandes cantidades de contenidos. La función principal de un planificador y comprador de medios es recomendar el mejor mix de medios posible para contactar y mantener al público objetivo. Desarrollan la estrategia para los medios gratuitos y de pago, negocian los precios y los plazos de entrega y acuerdan los términos de los acuerdos de comercialización con los medios. Esta función suele ser subcontratada a una agencia con experiencia en la negociación y compra de espacios en los medios, que pueda aprovecharse de rebajas en el precio por grandes volúmenes de compras.

#### Analista de medios sociales

El último de los nuevos puestos, el analista de medios sociales, es el responsable de valorar si los programas alcanzan los objetivos comerciales y de marketing, y de ofrecer recomendaciones para optimizar los programas. Este puesto analiza tanto las estadísticas de activación (alcance, compromiso y sentimiento) como los resultados comerciales (actitud y comportamiento).

Como su nombre indica, esta persona debe contar con una gran capacidad analítica y saber desenvolverse entre montañas de datos y estadísticas para extraer la información relevante para evaluar el éxito de los programas de medios sociales. También debe contar con excelentes dotes comerciales y de comunicación para medir el retorno de la inversión y presentar descubrimientos y recomendaciones a la gerencia. Este puesto suele estar integrado en otras actividades de análisis en línea, pero con independencia de donde resida, será crucial contar con el conocimiento y la habilidad necesarios para comprender los medios sociales y sus herramientas de medición.

#### VINCULACIÓN, VINCULACIÓN Y VINCULACIÓN

Puede leer libros, blogs o estudios de caso sobre la vinculación de medios sociales hasta perder el sentido, pero le atraerá hasta que la organización comience a experimentar con ello. Anime a todas y cada una de las áreas a que descubran una parte que podría resultar beneficiada de los medios sociales. Los recursos humanos pueden empezar publicando una oferta de trabajo en Facebook, y ventas puede investigar en LinkedIn o Twitter. En último término, el foro electrónico de la empresa social debe recopilar información de las acciones de cada función (datos anecdóticos importantes bajo la forma de visitas de página, conversiones, contrataciones, ventas, etc.) para crear un almacén central del conocimiento de la compañía. Este registro será importante, llegado el caso, para afrontar los sucesivos pasos en el desarrollo hacia la empresa social.

¿De dónde procede el dinero para él compromiso social? De nuevo, nos encontramos con buenas noticias. Dependiendo del tamaño de su programa, las acciones sociales pueden ser más baratas que las de los medios masivos, y más eficaces. Al reubicar los fondos de marketing para otros destinos sociales, muchas compañías podrán gastar menos en marketing y mejorar, además, su rendimiento. ¿A que suena bien? Sin embargo, las acciones sociales requieren tiempo. Y de nuevo, se pueden traspasar recursos de una a otra. En marketing, por ejemplo, se puede destinar menos dinero a campañas de envíos postales directos o de anuncios en las calles. Se pueden desviar recursos para que incluyan también acciones de medios sociales.

#### GESTIÓN PROACTIVA DE LA MARCA EMPRESARIAL

Existen algunos aspectos que no han cambiado bajo el influjo de los medios sociales. La función de marketing sigue teniendo la responsabilidad de velar por la marca empresarial. Lo que ha cambiado es que el marketing ya no es la única voz de la compañía. Profesionales de toda la empresa terminarán integrando la voz de la compañía y, junto con la multiplicidad de las voces de otros participantes, conformarán la marca. Gestionar la marca empresarial se ha convertido en una responsabilidad más amplia y compleja, simplemente porque existen muchas partes interpuestas.

Como resultado, la función de marketing cambia de forma para convertirse en un proveedor del entorno y un supervisor de las actividades Web 2.0 de la compañía. Al trabajar con los altos directivos y el foro electrónico social, el grupo de marketing vela por la coherencia de las visiones de toda la compañía y se convierte en un enlace entre los diversos programas de medios sociales de cada función o unidad de negocio y la estrategia corporativa. Mide la efectividad de la organización en sus acciones sociales. ¿Estamos consiguiendo progresos? ¿Hay más comentarios positivos que negativos? ¿Les llega nuestro mensaje

a los consumidores? ¿Entienden lo que pretendemos hacer? ¿Cobramos el precio adecuado? ¿Nuestros empleados aprenden lo que necesitan saber para participar con eficacia en los entornos sociales? Como reflejo de la evolución de la función de este departamento, el puesto del responsable de marketing terminará convirtiéndose en el de responsable social.

#### Confidencias del estratega social de Threadless

Jake Nickell es el responsable de estrategia de Threadless. Como líder de una pequeña compañía de rápido crecimiento, se ocupa de muchas tareas a la vez, desde ayudar en la creación del código del sitio Web de la compañía hasta enviar sus propios diseños de camisetas para que los valoren las comunidades de Threadless. Unos cuantos comerciales le ayudan a mantener el diseño de la compañía y las comunidades de clientes controlando las conversaciones, fomentando el diálogo y decidiendo cuándo patrocinar una iniciativa para la comunidad (por ejemplo, un concurso). El equipo ayuda a planear eventos físicos, como el *Threadless Everywhere Tour* por todo el país, para fomentar la participación activa y en directo de la comunidad.

Otra de las principales funciones de Nickell es mantener la cultura de la compañía acompañando su crecimiento. Esto puede suponer un reto debido al rápido crecimiento de la compañía y a que las personas contratadas, a menudo, no comprenden cómo opera una organización centrada en la comunidad como Threadless. La empresa intenta cultivar de forma interna su liderazgo para ofrecer pautas de crecimiento a los empleados y asegurarse de que su liderazgo comprende la compañía en un sentido ascendente. Un buen ejemplo es el responsable de almacén, que empezó con un contrato temporal hace varios años.

A veces se necesita contratar gente de fuera. Cuando Nickell contrató a un presidente ejecutivo, su nueva tarea durante los cuatro primeros meses fue "no realizar ningún trabajo, simplemente establecer relaciones y comprender cómo funciona la compañía". Siguiendo este mismo espíritu, cada nuevo empleado dedica su primera semana a trabajar en el almacén, rellenar órdenes y conocer todos los pormenores de las operaciones de Threadless. Cada mes se celebran "unas fiestas impresionantes" que suelen tener algún tipo de enfoque para la comunidad, que ayudan a fomentar un sentido interno de conexión.

Nickell también está a cargo del espacio físico de la compañía (han tenido que mudarse varias veces durante la última década debido a su crecimiento) para asegurarse de que contribuye al crecimiento de la comunidad (descubrió que crear un entorno parecido a una especie de club para chicos y chicas funciona bien). Para lograr que la comunidad digital comparta un mismo espacio, suele "tuitear" las reformas de la sede central y publicar imágenes en Flickr. El trabajo

de Nickell como responsable de la estrategia claramente incluye, pero va más allá, el uso de las herramientas de medios sociales. Como suele decir, "todo consiste en crear una comunidad".

#### Una visión desde los arcos amarillos

Rick Wion es el primer director de medios sociales de McDonald's. Como principal cadena mundial de hamburgueserías (sirve a diario a más de 58 millones de consumidores) y una de las marcas más comentadas en los entornos sociales, Wion dispone de una fabulosa oportunidad para realizar acciones de medios sociales. Como director a cargo de esta función, Wion es el responsable de comprender cómo la compañía puede realizar el mejor uso de los medios sociales de forma externa, las herramientas necesarias y las comunidades con las que McDonald's desea interactuar. Wion trabaja de cerca con un grupo formado por integrantes de dentro de McDonald's, como un equipo interno de medios sociales, comunicaciones corporativas y el equipo de sostenibilidad, para asegurarse de que sus esfuerzos van en la misma línea. "Queremos estar seguros de que todos cantamos siguiendo la misma partitura", me dijo Wion.

Wion también trabaja de cerca con las regiones locales de McDonald's en Estados Unidos; hay más de 20 y cada una tiene sus propios equipos de marketing, agencias de relaciones públicas y de publicidad. ¿Cómo se coordinan los esfuerzos de marketing social con cada una de estas regiones? "Todo depende de la alineación; alineación con A mayúscula", explicó Wion. La compañía crea el entorno a través del cual operan los grupos locales. Por ejemplo, McDonald's tiene una página nacional, al igual que en las regiones locales. Éstas se distinguen entre sí por su geografía; Atlanta es "MCD Atl" y Filadelfia es "MCD Phili". Los consumidores pueden seguir a la compañía a nivel nacional, local o a ambos niveles según sus intereses. La página corporativa de McDonald's en Facebook tiene una función similar. Los consumidores pueden introducir sus códigos postales y recibir información local personalizada. Esta función es importante porque, aunque muchos piensen en McDonald's como una marca global, en realidad muchos la identifican con el restaurante más cercano a donde viven.

Wion pasa mucho tiempo intentando conocer a los blogueros (blogs de mamás, nutrición, juegos en línea, regionales, etc.). Su trabajo consiste, principalmente, en fomentar las relaciones. A menudo, presta ayuda en blogs locales para llegar a conocer a los residentes de las franquicias en los barrios para que puedan llegar a trabajar juntos. El alcance de esta comunidad es lo que hace que Wion envíe tuits desde su móvil cuando va en tren de vuelta a casa desde el trabajo por la tarde. Como una vez me dijo: "Anoche mantuve una conversación en Twitter con una mamá que tenía un blog y que lo usaba por primera vez. Es magnífico disponer de la habilidad de conectar con gente así. Intercambiamos historias sobre los niños... Estas conversaciones suponen un gran punto de ayuda en tu trabajo".

#### CONSEGUIR LA PARTICIPACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

Una organización no puede desarrollar una estrategia digital integral que la transforme en una empresa social sin la ayuda de la alta dirección. En la fase experimental de la red social, solía darse el caso de que los esfuerzos de medios sociales brotaban orgánicamente y se llevaban a cabo sin la participación de la dirección ejecutiva. Los desarrolladores de software y los ingenieros lanzaban una wiki para la colaboración de productos; recursos humanos comenzaba a contactar con candidatos a través de LinkedIn y Facebook; el servicio de atención al cliente controlaba las reclamaciones y enviaba actualizaciones mediante Twitter; marketing contrataba a un becario o a un recién graduado para crear una página de Facebook o una cuenta de Twitter y promocionar nuevos productos y servicios. Aunque este enfoque orgánico funcionó bien en ámbitos reducidos, no suele ser así cuando crece la escala del uso de los medios sociales y resultan claves para el éxito de la misión.

El equipo directivo de la organización es el responsable de marcar el paso; preguntar las cuestiones estratégicas que pueden ayudar a quienes están en vanguardia a comprender mejor las conversaciones de los medios sociales; integrar la estrategia que procede de los niveles inferiores; convertirse en una fuente de contenidos para la organización a través del liderazgo; aplicar un plan de resolución de conflictos en la comunidad; y reelaborar la cultura de la organización, su estructura y sistemas de incentivos.

#### **PUNTOS A TENER EN CUENTA**

- ➤ ¿Cuenta su compañía con una entidad como un foro electrónico social? Si es así, ¿está funcionando? ¿Por qué o por qué no? En caso negativo, ¿cuáles son las razones?
- ➤ ¿Quién forma actualmente la voz de la compañía en el espacio social? ¿Tiene sentido ampliar su presencia? Si es así, ¿qué hay que hacer?
- ▶ ¿Tiene su compañía un enfoque estratégico en sus acciones sociales?
- Existe algún aspecto de mi enfoque estratégico propuesto para los medios sociales en el que se podría profundizar en su compañía?
- ¿Necesita su compañía alguno de los nuevos puestos de trabajo para medios sociales descritos?
- ► ¿Cuál es la implicación de los directivos de la compañía en los medios sociales? ¿Lo perciben como una misión fundamental?



# 4. Desarrollaruna compañía digital.Cultura, estructuray liderazgo

A veces sucede que una compañía, al observar el éxito de otra con los medios sociales, intenta repetir sus programas con la esperanza de obtener los mismos resultados. ¿Qué sucede cuando comprueban que, al final, han obtenido algo completamente distinto? En ocasiones, es tan simple como que la compañía " yo también" no ha desarrollado las destrezas necesarias para aplicar los medios sociales. Pero, con frecuencia, la diferencia es cultural.

"La cultura es, en mi opinión, el factor más subestimado e ignorado que determina el éxito o el fracaso de los medios sociales en la compañía", explicó Andy Piper, creador de puentes sociales y especialista en consultoría de tecnología de la información que trabaja para IBM Software Group, en Reino Unido. "Y cuando la cultura corporativa y los medios sociales compiten entre sí, los medios sociales siempre pierden. Siempre":

Para desarrollar una empresa social, los directivos deben crear de forma intencionada una cultura que valore la apertura, transparencia, colaboración e innovación. Aunque existen muchas fuerzas sociales que convierten esta deriva en inevitable, a menudo va en dirección contraria al comportamiento tradicional de las compañías, por no mencionar los aspectos que han valorado y que le resultarán familiares, y cómo han evaluado a su personal. Eso no implica que no se pueda hacer. En realidad, espero haberle convencido de que debe hacerse en las compañías que deseen introducirse en la era de los medios sociales. Aunque no soy un experto en cambio organizativo, puedo sugerirle algunas cosas que los directivos pueden realizar para mejorar el éxito de sus organizaciones en su camino hacia la empresa social.

#### CREAR LA VISIÓN

En el corazón de cualquier empresa social hay una visión de lo que le gustaría ser para convertirse en una organización verdaderamente centrada en el cliente. Esto va más allá que simplemente fijarse en el cliente para desplazar el centro de gravedad hacia sus participantes. Implica llegar a conocer lo que realmente quieren de la compañía, el contexto de sus demandas y el tipo de comunidades de las que desean formar parte. Significa diseñar procesos y sistemas que hagan posible ese tipo de experiencia del consumidor. Supone replantearse los puntos de contacto con el cliente para ver cómo las nuevas tecnologías sociales, en especial las móviles, pueden potenciar su experiencia. Se trata, en esencia, de crear unos límites más porosos entre la compañía y el mundo exterior.

Unas pocas organizaciones e industrias emprendieron esta apertura hace varios años. Las compañías de tecnología lideraron el camino en la década de los años 80 del siglo pasado, cuando formaron grupos de usuarios para sus productos de software. Los clientes, a menudo competidores, se reunían en una misma habitación durante varios días, compartían información sobre cómo utilizaban los productos de una compañía, cómo mejorar los productos y procesos y qué otras funciones se podrían incorporar. Con el tiempo, al aumentar el acceso a la tecnología, las comunidades en línea complementaron estas reuniones físicas.

#### Desde tecnología hasta zapatos y utensilios domésticos

En la actualidad, muchas compañías que operan en múltiples industrias están aprendiendo a centrarse más en el cliente, incluso empresas de zapatos con base en Internet. Zappos, por ejemplo, suele ponerse como ejemplo de compañía orientada hacia el cliente. De hecho, el presidente ejecutivo de Zappos, Tony Hsieh, le dirá que el objetivo de su compañía es ofrecer al consumidor la mejor experiencia posible. Lo que venden es secundario, aunque en la actualidad están ampliando su catálogo de productos para vender también ropa, complementos y utensilios domésticos. "Pensamos que esto es tan sólo la punta del iceberg de todo lo que es posible si continuamos construyendo la marca Zappos para ofrecer el mejor servicio y la mejor experiencia al cliente", escribió Hsieh en una reciente actualización publicada en su blog.<sup>2</sup>

¿Cómo lo hace Zappos? Empieza desde muy abajo: por las personas a las que contrata. Hsieh habla de la importancia de contratar a personas que encarnen los valores de la compañía. Por eso, cada posible candidato pasa por dos grupos de entrevistas, una para comprobar que posee la experiencia y habilidad técnica necesarias, y la segunda para determinar si encaja en la cultura. Los candidatos tienen que pasar ambos grupos de entrevistas para ser contratados.

El siguiente paso para crear la cultura es la formación. Todas las personas que acaban de ser contratadas trabajan durante cuatro semanas como agentes de atención telefónica, con independencia del puesto que vayan a ocupar. Esta formación incluye todo lo relacionado con la cultura de Zappos, sus valores fundamentales, la atención al cliente y cómo funciona el almacén. También incluye dos semanas de atención telefónica directa a clientes, una práctica que refleja la convicción de la compañía de que atender al cliente es un trabajo de todos, y no solamente una función que recibe ese nombre. Al final de la primera semana de formación, la compañía les ofrece a los nuevos empleados una bonificación de 2.000 dólares si quieren marcharse para cribar a las personas que solamente acuden por cobrar una nómina. Les ahorra el coste de continuar con las sesiones de formación. Menos del 1 por 100 de los nuevos empleados la acepta, el resto continúa con el periodo de formación.

La compañía utiliza los medios sociales para ofrecer a todas sus comunidades participantes una visión más amplia de la cultura de la compañía. "En realidad, no pensamos en ellos como canales de marketing sino como medios de desarrollar una conexión más personal con la gente, ya sean otros empleados o nuestros clientes", explica Hsieh³. Naturalmente, Hsieh sabe que la cultura equivale prácticamente a la marca de la compañía, por lo que indirectamente todos estos esfuerzos son, de igual modo, medios de marketing. Hsieh suele publicar en blogs, aunque no demasiado. Otros empleados publican en blogs sobre temas como la familia, actividades al aire libre, salud y ejercicio. No es necesario que los empleados utilicen Twitter, pero más de 400 lo hacen, con gran cantidad de seguidores. Cada empleado también lee y realiza contribuciones al libro de la cultura de Zappos, que no está editado y proporciona una imagen muy directa y a pie de calle de lo que mantiene la vitalidad de la compañía.

Refuerzos positivos y una finalidad, en vez de altos salarios y bonificaciones, son lo que mantienen la llama de la motivación de los empleados. Están llamados a representar la marca Zappos y a hacer todo lo posible para satisfacer, y hasta superar, las expectativas de los clientes. Pueden ayudarles a encontrar el zapato o el bolso que quieren, devolver los objetos o incluso indicarles dónde conseguir un producto que no esté disponible en Zappos. Hace poco ayudaron a una amiga mía que había sufrido un fraude con su tarjeta de crédito después de recibir un paquete de Zappos que no había ordenado. Concertaron con UPS la recogida del paquete e, incluso, llamaron al día siguiente por si podían ayudar en algo.

El servicio de atención al cliente de Zappos siempre está activo y disponible por teléfono, Internet o Twitter, si bien el 95 por 100 de las transacciones se realizan a través de su página Web. Esta página está llena de descripciones de productos en vídeo, y contiene comentarios y vídeos de clientes que describen objetos individuales y su experiencia global con la compañía. Los envíos gratuitos, junto a una política de devoluciones de 365 días, reducen el riesgo asociado a las compras en línea. Su almacén está abierto en todo momento, mantiene un

CAPÍTULO 4

inventario de todos los productos a la venta para que se encuentren siempre disponibles y le lleguen a los clientes en un plazo de 24 horas, en la mayoría de los casos.

Aquí tiene un ejemplo de hasta dónde llega Zappos en su atención al cliente. Un aciago día de 2010, el sistema informático de la compañía tuvo un fallo y, durante varias horas, todos los productos de su página Web hermana, 6pm.com, aparecieron con un precio de 49,95 dólares, o menos. Entre ellos había algunos cuyo precio normal es de varios miles de dólares. ¿Qué hizo Zappos? Respetaron las compras. El error le costó a la compañía más de 1,6 millones. Sin embargo, cuanto menos obtuvo un resultado equivalente en cuanto a su reputación de empresa justa.

La conclusión de esta extraordinaria centralidad del cliente: los clientes son la principal fuerza motriz del crecimiento de la compañía. Zappos cuenta con miles de embajadores de su marca por todo el mundo y goza de duraderas relaciones gracias a incontables consumidores satisfechos. A la compañía se le reconoce su liderazgo en cuanto a la importancia que le concede al cliente y comparte sus consejos organizativos pagando una cuota a través de Zapposinsights.com, en seminarios de dirección y en un reciente libro de Hsieh. Desde su fundación en 1999, Zappos ha crecido hasta tener más de 400 empleados y suele aparecer en la lista Fortune de "Las 100 mejores empresas en las que trabajar". En 2009, Amazon la adquirió comprando acciones con un valor de 1.200 millones de dólares. Poner al cliente en el centro crea valor.

## Extender la centralidad del cliente a través de la cadena de valor

Para tener éxito de verdad, el compromiso de una compañía para poner al cliente en el centro no puede terminar en sus límites oficiales. En vez de ello, toda la cadena de valor debe compartir este compromiso. Los medios sociales pueden ofrecer un vehículo para que todos los miembros de la cadena de valor estén en contacto con sus propios clientes, con el usuario final definitivo del producto o servicio, y con todas las demás actividades que forman parte de la cadena de suministro. Este diálogo puede reducir el problema de la información asimétrica que, a menudo, produce la optimización de una parte a costa del resto. Un sistema más comunicativo puede sacar provecho de los flujos multidireccionales de información para ayudar a los miembros individuales a crear mejores previsiones de demanda para sus productos y para toda la cadena de suministro, lo que a su vez reduce los costes y ofrece un mejor servicio al cliente en todos los pasos intermedios. Una colaboración más estrecha puede ayudar a resolver problemas y a diseñar mejores productos, servicios y políticas.

#### ABRAZAR LA TRANSPARENCIA

La transparencia y la integridad son los pilares de la empresa social. Y así debe ser. Las compañías no pueden tener una conexión así y no ser honestas con sus integrantes. Yochai Benkler, profesor de derecho empresarial en Harvard y codirector de la facultad del *Berkman Center for Internet and Society*, describe la urgencia para un nuevo pacto social entre las empresas y sus participantes:

"En el transcurso de la historia económica moderna, los mercados parecen haberse separado por completo de las relaciones sociales; las personas se han especializado y han segmentado su aspecto moral. Con algunas acciones no pasaba nada en el mercado, incluso cuando nunca hubiésemos soñado con aprovecharnos de las personas de un modo similar en las relaciones sociales. Las personas se comportan de un modo diferente cuando entienden que actúan en el mercado al revés que en sus relaciones sociales. La producción actual y otras formas de colaboración invierten esto al derribar la barrera entre el propio mercado y la sociedad <sup>14</sup>.

Con este nuevo contrato social los consumidores esperan que las compañías sean transparentes y veraces en sus interacciones y en el modo de comportarse en todos sus negocios. Si no es así, los consumidores se quejarán en sus blogs, tuits, comentarios y votaciones. Esta legitimidad se está convirtiendo en algo irrenunciable; en efecto, creo que las grandes marcas de la próxima generación serán las más transparentes. ¿Por qué? Cuando los consumidores encuentran una marca en la que confían, la hacen propia. La integran en su identidad digital, se asocian con ella a través de las publicaciones en sus páginas de Facebook, blogs o en sus entornos sociales. Se lo cuentan a sus amigos y a toda la comunidad. Es la influencia de la red entre iguales. Y es algo poderoso.

Veamos el ejemplo de BP. Se trata de una compañía que no lo aplica. En vez de ser abierta y honesta sobre lo sucedido en el vertido de crudo en el Golfo de México, la compañía malinterpretó el entorno social en el que opera y asumió un enfoque de "menos es más". Cuando sus representantes hablaron, parecía que estaban realizando un anuncio en vez de compartir conocimientos. No pidieron ayuda, cuando resultaba claro que la compañía no sabía cómo resolver la situación, a pesar de que miles de personas hubieran acudido en su ayuda.

En realidad, varias personas intentaron ayudar a BP enviando soluciones. De hecho, días después del vertido de crudo, InnoCentive desarrolló una iniciativa para buscar soluciones y ayudar a BP a resolver el problema. Dwayne Spradlin, presidente ejecutivo de InnoCentive, recordó:

"Este fue el desafío en el que vimos llegar de un modo más rápido miles de soluciones. Más de 1.000 soluciones fueron enviadas por expertos (expertos en recogida de vertidos de petróleo, químicos e ingenieros de la construcción). Nos emocionó ver la bondad e inteligencia de las personas, el desborde de pasión y el nivel de compromiso para resolver este tipo de problemas".

Gracias a Dios, el vertido ya se ha detenido. Ahora, BP debería participar activamente en un diálogo honesto sobre sus planes durante los próximos 30 años para recuperar el entorno natural afectado por el vertido de petróleo. BP debería elegir los 10 principales problemas causados por el desastre y profundizar en lo que hará para solucionarlos. Una de sus principales prioridades debería ser formar un amplio ecosistema a través del cual solicite activamente información de todas y cada una de las personas con conocimientos sobre vertidos de crudo y su limpieza. En mi opinión, es la única manera que tienen de cambiar la opinión que el público tiene sobre ellos. Y eso no sucede de la noche a la mañana.

#### GESTIONAR SU INTENCIÓN MORAL

Además de la transparencia, las empresas sociales deben contar con un sentido moral claro y firme que guíe sus acciones. ¿Qué se quiere decir con este sentido moral? Se trata de los principios subyacentes que definen y conforman la organización. Es la motivación para crear sus productos y servicios en primer lugar. Es lo que engrandece a una compañía y anima a sus comunidades participantes a desear formar parte de ella y de lo que aporta al mundo.

Todos conocemos a personas que atraen con su ejemplo y vitalidad. Los expertos en comportamiento humano le dirán que esto se produce porque son honestos consigo mismos. Es decir, que viven como piensan y de un modo coherente con sus principios. Ofrecer a los empleados, clientes y demás participantes la oportunidad de vivir conforme a sus principios a través de su organización es una estrategia ganadora.

El valor subyacente de Southwest Airline es: "Democratizamos los cielos y le damos a las personas la libertad de volar". La visión fundamental de ING Direct en Estados Unidos es: "Conseguimos que los americanos ahorren". La de Twitter es ser una "fuerza para el bien". Una parte de ese principio para utilizar Twitter implica centrarse en mercados emergentes, aquellos países en los que un teléfono móvil es el único medio que tiene una persona para acceder a las redes de información, algo esencial para superar la pobreza. El cofundador de Twitter, Evan Williams, describe que el objetivo de Twitter es centrarse en la base de la pirámide, es decir, esforzarse por dar voz a los más desfavorecidos y marginados<sup>5</sup>. El acceso a Twitter ya ha desempeñado un importante papel en las protestas de Irán, China y Moldavia y ayudado a conseguir importantes ayudas para Haití.

¿En qué se diferencia una compañía con un fin moral y una organización humanitaria sin ánimo de lucro? La oportunidad de mercado. Después de todo, la base de la pirámide representa cerca del 20 por 100 de la población mundial. El Banco Mundial estima que para 2030, 1.200 millones de personas en países en desarrollo conformarán la "clase media mundial" (eso es el 93 por 100 de la clase media total del mundo; en el año 2000, las personas de países en desarrollo representaban el 56 por 100). Su proyección de poder de compra se sitúa entre 4.000 y 17.000 dólares per cápita, y esto representa una gran oportunidad para Twitter de mejorar las condiciones sociales, al tiempo que persigue una estrategia comercial rentable.

El profesor de la Universidad de Harvard y estratega comercial, Michael Porter, cree firmemente que las compañías pueden reforzar su estrategia corporativa mejorando las condiciones sociales. En un artículo que escribió junto a Mark Kramer para *Harvard Business Review*, Porter declaró: "La interdependencia mutua entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones comerciales y las políticas sociales deben seguir los principios de valores compartidos, y las elecciones deben beneficiar a ambas partes... Un beneficio temporal para uno determinará la prosperidad a largo plazo de ambos". Porter anima a las empresas a buscar puntos de intersección entre la cadena de valor y las comunidades con las que se relacionan para ver si es posible conseguir al mismo tiempo los objetivos sociales y económicos. Aquí se incluye cómo afecta la compañía al entorno en el devenir cotidiano de sus actividades (por ejemplo, prácticas de contratación y desecho de residuos) y cómo el entorno afecta a la competitividad a largo plazo de la compañía (por ejemplo, carencia de mano de obra cualificada e inestabilidad en los suministros).

Porter se muestra optimista: "Cuando un negocio bien gestionado aplica todos sus recursos, experiencia y talento administrativo en los problemas que entiende y de los que participa, puede tener un gran efecto en el bienestar social, mayor que cualquier otra institución u organización filantrópica". También puede marcar la diferencia con los participantes de una compañía. ¿Cómo desea que se sienten sus comunidades participantes cuando realicen negocios con o para usted?

#### DARSE CUENTA DE QUE NO ES NECESARIO HACERLO UNO MISMO

Una verdad de perogrullo: no todas las personas inteligentes trabajan para su compañía. Y aquí tiene otra: aprovechar los conocimientos y capacidades que albergan otras compañías puede ser un modelo ganador para la economía e innovación.

El modelo de negocios de Endo Pharmaceuticals, por ejemplo, se basa en crear nuevas alianzas para ofrecer productos innovadores a los proveedores sanitarios de un modo más eficiente. Bajo la dirección de Dave Holveck, que fichó por Endo como presidente ejecutivo en el año 2008, la compañía basa su crecimiento en su fuerza tradicional para el tratamiento del dolor, y desarrolla un enfoque orientado hacia las soluciones en el cuidado de la salud. Este enfoque ofrece a

los proveedores múltiples opciones terapéuticas para cada dolencia, y su meta es mejorar la calidad de vida del paciente. También le da a Endo la oportunidad de crecer seleccionando de forma cuidadosa el camino, incluso aunque la industria sanitaria de Estados Unidos esté experimentando cambios en áreas significativas (por ejemplo, en los aspectos demográficos de los pacientes, coste de los tratamientos, compensaciones y demanda de soluciones más innovadoras). Al diversificarse de esta manera, Endo se ha equipado a sí misma para lograr ser rápida y ágil, las cualidades necesarias para prosperar ante los constantes cambios en el panorama sanitario y económico.

Esta visión estratégica viene acompañada de un modelo de negocio que propugna la colaboración en partes críticas de una industria farmacéutica altamente segmentada. ¿Cómo entra en contacto Endo con las mejores mentes para ofrecer buenas medicinas, dispositivos y tratamientos a sus clientes? Primero, han concentrado su financiación en investigación y desarrollo, en los tratamientos más prometedores existentes en sus áreas de interés. Para conseguirlo, además de contar con su propio personal de investigación y desarrollo, Endo trabaja virtualmente en proyectos junto a varios socios multinacionales y de alta tecnología; investiga nuevos caminos biológicos en el tratamiento del dolor con investigadores de la Universidad de Harvard y colabora en nuevas medicinas dentro de múltiples áreas terapéuticas con Jubilant Biosys, Aurigene y Sungene International. Las adquisiciones estratégicas de 2009 y 2010 aumentaron el catálogo de tratamientos de la compañía y le concedieron a Endo capacidades de fabricación adicionales y avanzados sistemas de entrega de medicinas, con los que introducirá nuevos tipos de tratamientos para pacientes de todas sus áreas terapéuticas.

Sus colaboraciones van más allá de la investigación y el desarrollo. La compañía trabaja con sus clientes para explorar cómo se atiende al paciente e identificar carencias en el proceso que la compañía puede ser capaz de solucionar. Asimismo, la compañía colabora con médicos, proveedores, expertos en medicina preventiva y políticos para mejorar la satisfacción de los pacientes. En resumen, Endo trabaja para ofrecer productos y servicios de un modo más eficaz, con mayor calidad y eficiencia para, en último término, mejorar la satisfacción del cliente. A Holveck no le dio miedo pensar en grande para alcanzar esta meta. El compromiso de Endo queda patente en los innovadores medicamentos, dispositivos y servicios que la compañía está desarrollando, las personas a las que contrata, las colaboraciones que establece y el valor que crea para sus accionistas.

#### COMPROMISO CON EL TRABAJO EN COLABORACIÓN

Las herramientas sociales están permitiendo a las personas trabajar de un modo diferente. La colaboración es el nombre del juego; su meta definitiva es aunar los mejores conocimientos de la organización para aplicarlos en la mejora de los

productos, servicios y modos de llevar los negocios. Las herramientas de medios sociales permiten a las compañías colaborar de forma interna y con sus clientes, proveedores, socios comerciales y cualquiera con importancia dentro de sus actividades. Estas amplias redes de innovación hacen posible que las compañías se hagan una idea de las bases de conocimiento y capacidades de las demás, ampliando su elenco de recursos. Esta colaboración de amplio alcance es esencial para conseguir el éxito organizativo en un entorno complejo y en constante cambio en el que las compañías compiten hoy en día.

Algunas empresas están modernizando sus estructuras organizativas para facilitar la colaboración. John Chambers, presidente ejecutivo de Cisco Systems, por ejemplo, está convencido de que: "En el futuro, todo dependerá de la colaboración y del trabajo en equipo, con un proceso estructurado que lo respalde"<sup>8</sup>. Como resultado, Chambers se ha apartado del estilo de gestión tradicional, que tan buenos resultados le dio a la compañía en el pasado, en favor de comunidades o equipos internos de colaboración descentralizados. Los líderes interfuncionales de ventas, finanzas, ingeniería y servicios legales, entre otros, forman estos consejos, gabinetes y grupos de trabajo cuya misión es responder con rapidez a los desarrollos del mercado.

"Personalmente, solamente debería participar en dos o tres de los consejos y grupos de trabajo", explicó Chambers. "Cada uno de nuestros principales ejecutivos hará lo mismo; y en lugar de tener a 10 personas dirigiendo la compañía, con una inclinación muy marcada hacia la autoridad, en la actualidad la dirigen las 500 mejores personas". Ahora que se ha instaurado la nueva estructura organizativa, Chambers cree que es más replicable que el antiguo modelo de autoridad y control, porque "obtiene el poder de la red humana para abordar las decisiones e indicaciones".

Otras compañías experimentan con el análisis de redes sociales (ARD) para determinar la mejor organización del trabajo y seleccionar a los mejores líderes. El ARD identifica las relaciones de conocimiento entre las personas y los departamentos. Estos mapas se pueden utilizar para la selección de los líderes, al observar quiénes son las personas más respetadas que generan más confianza dentro de la organización informal (lo sorprendente es cómo estos mapas informales suelen diferir del organigrama formal). Humana ha estado explorando el uso del ARD para crear equipos "conectados" óptimamente a través de sus múltiples organizaciones para una tarea u oportunidad dadas.

#### Consigues lo que has pedido

Los sistemas de recompensas siempre han funcionado. Suelen conseguir el resultado para el que han sido diseñados. El problema es que a menudo las compañías recompensan, sin querer, los comportamientos equivocados. Por

ejemplo, hoy en día la mayoría de las compañías no recompensan a las personas por su colaboración. Al personal, principalmente, se le asciende y paga de modo individual.

Para aprovechar de verdad el poder de la colaboración, las compañías deben replantearse su sistema de recompensas para fomentar que las personas compartan sus conocimientos. Las compañías no dispondrán de oportunidades para crear vínculos efectivos con comunidades externas si no disponen en su interior de una comunidad efectiva en la que sus participantes puedan interactuar. Es necesario explorar y avanzar en la visibilidad, responsabilidad mejorada y la oportunidad de contribuir a iniciativas gratificantes, además de las compensaciones económicas. También es esencial disponer de un marco consistente para evaluar la efectividad de los empleados que trabajan en colaboración con otras funciones y grupos integrantes.

#### REPLANTEARSE EL ESTILO DE LIDERAZGO

Si las organizaciones deciden adentrarse en el camino de la empresa social, deben poner en cuestión sus estilos de liderazgo, al igual que hizo John Chambers. Para Chambers, alejarse de un modelo de liderazgo de autoridad y control va en contra de lo que le habían enseñado en la facultad de derecho y de lo que había funcionado para la compañía en el pasado. Pero Chambers sabía que el cambio era inevitable, "Tuve que cambiar. Y tuve que darme cuenta de que formaría parte del éxito del futuro, o me convertiría en la causa de hacernos ir más despacio... Si piensas que no puedes quedarte atrás, te equivocas, con independencia del cargo que ocupes". Muchos líderes ven necesario reconsiderar los estilos de "ordeno y mando" en favor de un estilo más de "inspiración y capacitación". Dicho de otro modo, se trata de una transformación de general a rebelde.

Los rebeldes aprenden y escuchan. No tienen que ser los más inteligentes en la sala, y ciertamente no quieren estar en un lugar donde todos piensan igual. En vez de eso, se rodean a sí mismos y a sus compañías de múltiples y muy diversas comunidades de las que poder aprender y con las que mejorar de manera continua.

Los rebeldes no guían a sus organizaciones mediante sistemas coercitivos y férreos, sino compartiendo un sentido y una visión. Motivan a los demás para ayudarles a cumplir su misión dentro de la compañía, aunque sea a costa de trabajar "para" ellos. Son intelectuales de los sistemas, capaces de vislumbrar, identificar y gestionar redes más allá de los límites de su propia institución. Los de más éxito son aquellos orientados a las relaciones, quienes desean trabajar con socios y ayudarles a fomentar su éxito. Aunque sean formidables rivales,

no ven los negocios como una guerra ni como un juego de suma cero, en el que solamente puede ganar uno. En vez de eso, creen que se pueden lograr grandes cosas si todos participan en la recompensas, incluida la sociedad en general.

#### Crimen en los mandos intermedios

No se equivoque: seguramente necesite realizar alguna transformación en el liderazgo, pero ésta no será necesariamente fácil. Brad Anderson, presidente ejecutivo y vicepresidente de Best Buy, describe los cambios organizativos que su compañía está experimentando como un resultado de la utilización de la red social como un "crimen en los mandos intermedios; en realidad, cuanto más se sube de escalafón, peor es"10. ¿Por qué sucede esto? Como Anderson dijo, "Le da la vuelta por completo al papel del líder. No estábamos preparados para hacer esto". Pero existe una buena razón para el cambio. Con mucha frecuencia, los empleados saben discernir las situaciones de un modo claro e intuitivo y, según Anderson, sus consejos son certeros". Los medios sociales permiten a las compañías obtener "información desde dentro del sistema, que la jerarquía no es capaz de capturar".

Jeff Severts, vicepresidente ejecutivo de Best Buy lo explica así: "Las grandes compañías son como los países comunistas, y todos sabemos cómo funcionaban los países comunistas. Llegados a cierto punto, todos se desmoronaron, y no porque sus líderes fuesen torpes, sino porque nadie les decía a los líderes, que son quienes debían tomar las decisiones, lo que se debía hacer"".

A veces la información que se recibe puede ser difícil de asimilar. Anderson cuenta la historia de cómo un vicepresidente de su compañía pensó que el sistema no funcionaba porque había presentado una propuesta a la comunidad a la que nadie, literalmente, había respondido. "Más tarde se dio cuenta de que sí había obtenido respuestas y, de hecho, obtuvo una honda respuesta a su recomendación", dijo Anderson<sup>12</sup>.

#### Diez habilidades esenciales para el liderazgo

Además de replantearse los estilos de liderazgo, el *Institute for the Future* perfiló 10 nuevas habilidades que los líderes deben dominar dada la complejidad del entorno operativo que se avecina y las tareas de las que deberán ocuparse cada vez en mayor medida. El futuro es ahora. Piense por un momento en la importancia de cada una de estas destrezas en el liderazgo, incluso hoy:

- ► Cociente de respuesta: excelente respuesta a las peticiones de los demás. Fuerte tendencia y habilidad para conectar a los demás en una red.
- ► Alcance de miras: tener mayor perspectiva, pensar en términos de sistemas de mayor nivel, redes más grandes, ciclos más largos.

- ► Autoría abierta: crear contenido para su modificación pública, la habilidad de trabajar con una gran cantidad de aportaciones.
- ▶ Radar de cooperación: la habilidad para sentir, casi por intuición, quiénes serían los mejores colaboradores para una tarea o misión en particular.
- ► Multicapitalismo: desenvoltura para trabajar y negociar con diferentes capitales híbridos, por ejemplo, natural, intelectual, social, financiero o virtual.
- Gestión de masas: la habilidad para trabajar en tiempo real con grupos muy grandes, un talento para coordinar a muchas personas a la vez, colaboración a escala extrema.
- ▶ **Protoinnovación:** innovación valiente en ciclos rápidos y repetidos, la habilidad para reducir los costes y aumentar la velocidad.
- ► Influencia: saber cómo ser persuasivo y contar historias convincentes en múltiples espacios de medios sociales (cada espacio requiere de una estrategia y técnica diferentes de persuasión).
- ► Gestión de señales/ruido: filtrar la información con significado, patrones y puntos en común procedentes de múltiples flujos masivos de datos y capacidad de análisis.
- Estado de alarma: la capacidad de prepararse y gestionar resultados sorprendentes y la complejidad que acompaña a la coordinación, cooperación y colaboración a una escala extrema<sup>13</sup>.

Y, por supuesto, los líderes deben estar comprometidos para construir las capacidades que posibiliten la construcción de los medios sociales en sus compañías, que logren conectar sus múltiples integrantes, gestionar el conocimiento y traducirlo en una estrategia operativa.

## FOMENTAR UNA CULTURA DE ASUNCIÓN CONTROLADA DE RIESGOS

Las grandes ideas son esenciales para el crecimiento de las compañías. ¿Qué se necesita para pensar a lo grande? Muchas cosas, pero antes que nada estar libre de temores y ataduras. Si en su industria es importante la innovación, no puede permitirse ahogar los pensamientos y sugerencias de sus empleados. Aunque esto parece de sentido común, hay que ir en contra de la aversión al riesgo que comúnmente existe en la mayoría de los negocios.

Charlene Li, autor de *Open Leadership*, habla sobre el imperativo del fallo, una necesidad cuando las compañías intentan ser más abiertas. En un artículo para *The Strategist*, escribió: "Incluso en las mejores estructuras y planificaciones, las cosas salen mal. Al dominar el fracaso, se crea un entorno en el que se fomenta asumir riesgos, y recuperarse tras un fallo se convierte en una habilidad que todos poseen en la organización"<sup>14</sup>. Pero no sirve escudarse en esta actitud y pasar por alto un análisis riguroso, una planificación estratégica inteligente y una tenaz perseverancia. En vez de eso, es un mandato de "ambos/y": establecer los procesos y protocolos apropiados, formar a los empleados en lo que es posible y viable y recompensar las iniciativas. Cuando llegue el fracaso, hay que recoger, limpiar, avanzar y aprender de él. Y no olvide recompensar a las personas, a pesar de sus fallos".

Una de las grandes cosas sobre la red social es que reduce el coste del fallo para las organizaciones. Clay Shirky, un profesor adjunto del *Interactive Telecommunications Program* de la Universidad de Nueva York, autor de *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations and Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age*, me contó que atiende al "ritmo experimental" de los cambiantes negocios de la red social porque reduce el coste de los fallos. Le concede a las compañías la oportunidad de experimentar a menor escala, más rápido y más barato, y les proporciona una respuesta inmediata para corregir el rumbo con rapidez. "Pero, para aprovecharse de ello, hay que tener una cultura que comprenda cómo fallar rápido y hacerlo de un modo informativo", explicó Shirky. Y, debo añadir, una estructura organizativa que permita actuar con esa información de un modo veloz y consistente.

Compañías tecnológicas como Google y Facebook sí que lo entienden. En vez de seguir un proceso largo y formalizado para crear un producto, probarlo, modernizarlo, volverlo a probar y finalmente publicarlo, truncan el proceso y lanzan productos bajo la forma de betas, con continuas actualizaciones tras observar la información de los usuarios y los patrones de uso. Para esta habilidad serán cruciales las tecnologías que permiten la colaboración, interacción en tiempo real, creación de contenidos por parte del usuario y la implicación.

Dana Boyd, de Microsoft, analizó esta estrategia de desarrollo de productos durante el evento *Research Tech Fest* de la compañía en 2009:

"Nos encontramos con ideas a medio hacer que llegan al mercado, y los usuarios las transforman en un elegante baile con los desarrolladores".

Esto supone una tremenda ruptura con la manera con la que la tecnología se producía históricamente, la que repetían hasta la saciedad las grandes compañías, incluso aquellas cuyos ágiles ciclos de desarrollo de software no podían seguir el ritmo para incluir a todos los consumidores como participantes activos del proceso. 15

Si quiere ver este proceso en acción, pásese por Google Labs. Esta es la descripción de la compañía de lo que se hace allí:

"Google Labs es un entorno en el que nuestros usuarios más emprendedores pueden jugar con prototipos de algunas de nuestras ideas más locas y salvajes, y ofrecer información directamente a los ingenieros que las desarrollan. Tenga en cuenta que el laboratorio es la primera fase de un largo proceso de desarrollo del producto y no existe ninguna garantía de que este material llegue a Google.com. Aunque algunas de nuestras locas ideas podrían convertirse en las próximas versiones de Gmail o iGoogle, otras podrían ser, bueno, una auténtica tontería".¹6

### De Bold Moves al diálogo real

Cuando Ford participó por primera vez en el espacio de los medios sociales, cometió un craso error. Creó su sitio social, Bold Moves, para "presentar Ford como una compañía sensible, abierta a nuevas ideas y dispuesta a aprender de sus errores". El contenido del sitio incluía noticias buenas y malas, muchos vídeos y una sección para comentarios y preguntas. Suena bien, pero era solamente superficial. Era una falsa transparencia.

En lugar de permitir que sus empleados escribieran los blogs, contrataron a periodistas para contar una historia. Los vídeos los creaban profesionales y mostraban a bellas mujeres que conducían sonrientes su coche Ford por la costa. Y en vez de mostrar un interés real por los comentarios y preguntas de los lectores, simplemente los ignoraban. Lo sé porque envié diversas publicaciones y nunca aparecieron.

Hoy las cosas han cambiado. La compañía es una asidua de los medios sociales. Participa en conversaciones reales con múltiples participantes. Tal y como explicó el presidente ejecutivo de Ford, Alan Mulally, a *PR Week*:

"Los medios sociales han cambiado nuestras vidas porque han convertido en una conversación todas las comunicaciones y procesos de relaciones públicas. Es una conversación diaria. Una conversación razonable. Una conversación individual, además de ser una conversación abierta. Las personas quieren saber lo que verdaderamente representa tu marca. Mantener esta conversación con todos los participantes, comenzando por los consumidores, es una parte muy poderosa del plan de Ford".

### Poner el producto en manos de los blogs

El *Ford Fiesta Movement* de Ford es un caso de estudio de medios sociales del que se puede aprender. Un año y medio antes de que la compañía comercializara su nuevo y mejorado modelo del Ford Fiesta en Estados Unidos (antes apareció en

Europa una versión diferente del modelo), la compañía decidió poner la marca en manos de un grupo de 100 personas con influencia en el ámbito digital. La compañía le dio a cada uno un coche con las características europeas y le dijo "Haz lo que normalmente sueles hacer en los medios sociales; habla abiertamente y con libertad sobre tu experiencia con el coche". Y lo hicieron.

Ford reunió todos los contenidos sin editar de los 100 blogueros y los publicó en un sitio, www.fiestamovement.com, para que el público pudiera verlos en tiempo real (eche un vistazo, algunos contenidos son maravillosamente creativos e imaginativos). Este *Ford Fiesta Movement* atrajo la atención del público y generó más de 6 millones de visualizaciones en YouTube, casi 740.000 vistas en Flickr y más de 3,7 millones de vistas en Twitter. Todo ello se tradujo en un 58 por 100 de nivel de conocimiento del coche antes de salir al mercado. Como Scott Monty, responsable global de comunicaciones multimedia digitales para Ford dijo, "es más de lo que han conseguido algunos de nuestros vehículos que han estado en el mercado durante dos o tres años".

Además de fomentar el conocimiento de la marca, esta estrategia abierta transmitía la confianza que Ford tenía en su producto y lo cómodo que se sentía al dejar que las personas hablasen abiertamente en la esfera pública. "Es un síntoma de la gran transparencia que hay en Ford Motor Company", dijo Monty. "Es un cambio cultural fundamental, que está en la raíz de nuestro éxito". Aún más, esta transparencia le dio la oportunidad al equipo de ingeniería de la compañía de recopilar e incorporar información en tiempo real de estos agentes en Norteamérica en el diseño del modelo americano antes de su lanzamiento.

### REPLANTEARSE SUS NOCIONES DE VELOCIDAD Y PROFESIONALIDAD

Hace varios años, hacer las cosas *just in time* era la tendencia dominante. Ahora es el tiempo real. Las conversaciones de medios sociales y la información son inmediatas. Los clientes esperan una implicación sin interrupciones con las marcas. Como resultado, el tiempo de reacción de las compañías tiene que ser más rápido. Las empresas, y las agencias que trabajan con ellas, deben olvidarse de los ciclos de planificación anual y acomodarse a la idea de un proceso continuo de optimización. Para la mayoría de las compañías esto requiere ajustes en su ADN organizativo y en el de su ecosistema extendido.

Otra área para la modernización organizativa es la noción de profesionalidad. Los medios sociales precisan de una apertura que muchas compañías considerarían en el pasado como una falta de profesionalidad. David Weinberger, investigador sénior del *Berkman Center for Internet and Society* de Harvard y coautor de "*The Cluetrain Manifesto*" avisa de lo siguiente:

"Si se fija en alguien que hace 20 años fuera todo un ejemplo de profesionalidad y lo sitúa ahora en la Web, sin ningún cambio, para que participe en las conversaciones, lo más probable es que esa persona dé la impresión de estar chapado a la antigua. Lo que en el pasado podía ser considerado como poco profesional, embarazoso y que lastraba el nombre de la compañía, ahora sería justo lo contrario".

Aquí tiene un par de ejemplos. El fundador de JetBlue, David Neeleman, apareció en YouTube para explicar que lo que la compañía estaba haciendo para evitar futuros retrasos y dejar a los pasajeros en tierra, después de lo que definió como "el momento más difícil en la historia de la compañía". ¿Eso suponía ir en contra del buen nombre de la compañía o aumentar su valía a los ojos de los clientes?¹8 Por otra parte, Tony Hayward, el antiguo presidente ejecutivo de BP, ocultó sus cartas y no fue sincero al principio sobre el alcance de las dificultades asociadas con el vertido de crudo en el Golfo de México y la capacidad de su compañía para resolverlo. ¿Estaba protegiendo el buen nombre de la compañía o perjudicándolo junto con su valor de mercado?

También existe una nueva asociación de la vida personal y profesional en los entornos sociales que se puede ver como falta de profesionalidad. No hace mucho tiempo la distinción entre la participación pública y privada era bastante clara porque sus contextos eran diferentes: el trabajo se desarrollaba, en gran medida, en el centro de trabajo y la vida personal, fuera de él. En la actualidad, esos contextos ya no están tan claros. Los smartphone y el trabajo flexible han difuminado la línea entre el trabajo y el juego de un modo físico y temporal, abanderando una mezcla de tiempo de "trabajocio". Por ello, se cuestionan sacrosantas reglas sociales.

¿Resulta adecuado publicar fotos de uno mismo y de su familia en la red social interna de una compañía? ¿Resulta apropiado usar el perfil personal de Facebook para solicitar negocios o publicar ofertas de empleo? ¿Le hace menos profesional a Adam Christensen, responsable de acciones sociales globales de IBM y editor de su blog Smarter Planet, el hecho de incluir su "Guía para los amantes de la empanada del condado de Westchester y el estado del taco en White Plains" en su sitio web? ¿O le hace más cercano? No hace falta decir que lo que muestra es cómo echa de menos la comida de su California del sur natal.

### ANDAR EL CAMINO

Tom Peters avisó a los líderes corporativos de lo siguiente: "Se fijan en tus pies y no en tus labios". Esto es cierto para los directivos en general y para las acciones en medios sociales en particular. No es que todos los altos directivos tengan que participar de manera indiscriminada en los medios sociales, aunque en algunos casos podría ser muy útil, pero eso no implica que deban modelar y liderar su

utilización. No tiene por qué ser complicado. Puede bastar con compartir sus pensamientos en un par de sitios externos relacionados con su actividad y en un blog interno con los empleados. Y no tiene que ser algo de todo o nada, no consiste en convertir el compromiso social en otro trabajo de 24 horas al día sumado a su trabajo ordinario de directivo.

Pero puede crear hábitos. John Chambers le dirá que publicar blogs (vídeos sobre todo) se ha convertido en su principal medio de comunicación con sus empleados. También utiliza el producto TelePresence de Cisco que, en esencia, crea una presencia virtual entre las personas con independencia de su ubicación física. Mediante TelePresence, Chambers se reúne "habitualmente con nueve o diez personas de nueve o diez lugares diferentes del mundo y, sin embargo, todos estamos en la misma mesa"19.

La adopción de Chambers de las herramientas de medios sociales ha ofrecido una visión de lo que es posible para sus empleados. Desde que comenzó a autorizarlos, ha sido "como un virus que crece". La utilización de TelePresence ha recortado su presupuesto en viajes desde 750 millones de dólares al año hasta los 350 millones. La utilización de formularios de debate de Cisco también ha crecido (1.600 por 100 durante un año). De modo análogo, el uso en la compañía de CiscoVision, su herramienta interna tipo YouTube, creció un 3.100 por 100 en ese mismo periodo y 54.000 de sus 66.000 empleados lo utilizaban. El uso de WebEx, que permite la colaboración interna y externa, creció un 3.900 por 100. Como Chambers dijo: "Son números que indican claramente una nueva transición de mercado".<sup>20</sup>

### Beneficios del uso de medios sociales externos para directivos

La mayoría de los directivos entienden las posibilidades que ofrece la red social. Más de la mitad de los ejecutivos intermedios menores de 40 años utilizan un blog relacionado con el trabajo, "tuitean" y usan canales RSS y algún dispositivo móvil con acceso a Internet.<sup>21</sup> El uso de los medios sociales les permite ofrecer un liderazgo sensible, fomentar la credibilidad, magnificar los esfuerzos de relaciones públicas y desarrollar una comprensión directa de lo que sus clientes y otras comunidades implicadas están diciendo. Si se hace correctamente, este compromiso le sitúa en primera fila de los medios sociales.

Bruce Bullen, presidente y presidente ejecutivo interino del *Harvard Pilgrim Health Plan*, y su predecesor, Charlie Baker, utilizaron ampliamente su blog, Letstalkhealthcare.org, para expresar sus opiniones sobre la reforma sanitaria durante el debate nacional. Paul Levy, presidente ejecutivo del hospital Beth Israel de Boston, relata los problemas diarios que surgen al dirigir uno de los

mayores hospitales de Estados Unidos en su blog, Runningahospital.blogspot. com. Y parece que uno de los grupos más activos en el blog son los propios empleados del hospital.

Jeff Leach, uno de los fundadores de Naked Pizza, una pizzería de Nueva Orleans, utiliza el blog de la compañía, LIVNAKED, para hablar de salud, ejercicio físico y alimentación. *The New York Times* valora a Naked Pizza como la segunda compañía a la que seguir en Twitter, una prueba evidente de su capacidad de liderazgo para crear y conectar con una comunidad social activa y apasionada. Tan importante son los medios sociales para el éxito comercial de la compañía que Leach le dirá que, en realidad, no se dedican a vender pizza, sino que se encargan de una actividad de medios sociales que, a la postre, consigue vender pizza.<sup>22</sup>

Ted Leonsis, propietario de los Washington Capitals y antiguo presidente del grupo y vicepresidente de AOL se pone en contacto regularmente con los aficionados del equipo de hockey mediante su blog, Twitter, e-mail, tablones de anuncios y foros. Leonsis explica:

"¡Soy un aficionado! Quiero participar en los debates sobre los planes del equipo con todos los aficionados, que además resultan ser nuestros clientes... 18.000 personas todas vestidas de rojo dejándose los pulmones por los Caps... No son sólo clientes, son mi comunidad"<sup>23</sup>.

### ¿Qué sucede si los directivos no se enteran?

Sucede con frecuencia. Para solucionar este auténtico problema, varias compañías han creado programas de tutoría inversa en los que los empleados con más experiencia en medios sociales enseñan a los altos directivos a sacar el máximo partido de ellos. Pero el cambio cultural que suponen los medios sociales precisa que los líderes piensen de modo diferente, más allá de su uso. Se necesita que los líderes sean capaces de pensar de un modo abierto, transparente e implicando a los diversos departamentos, funciones y unidades de la organización, porque en toda esta mezcla es donde se obtienen los principales hallazgos.

Cisco sabe que sus líderes tienen que ser capaces de tener amplitud de miras e incluir a todos los integrantes de la organización. Fomentan este pensamiento interdisciplinar haciendo que los directivos de una unidad organizativa pasen a dirigir otra diferente. Por ejemplo, "un líder de ventas se ocupará de ingeniería, alguien del departamento legal se ocupará del desarrollo comercial y uno del desarrollo comercial se ocupará de las operaciones de consumo"<sup>24</sup>. De este modo, la compañía entrena a un grupo de "líderes generalistas" (no a generales), que saben cómo aprender y operar en un entorno colaborativo.

Existen algunos casos en el que los directivos no han sabido, o no han querido, entender este cambio en el paradigma de la colaboración. Tampoco es algo raro. Chambers le dirá que cerca del 20 por 100 de sus directivos no sobrevivió a la transición de Cisco. ¿Por qué no lo consiguieron? Chambers lo explicó:

"Eran auténticos generales de ordeno y mando, líderes maravillosos pero que querían estar al mando y controlarlo todo. No fueron capaces de realizar la transición. Y no tenía nada en contra. Es como un jugador de baloncesto que puede anotar 30 puntos por partido. Pero si vas a asumir un estilo real y único de equipo ofensivo y defensivo, y una persona no puede ajustarse, lo mejor es traspasarlo. Además, todos tenemos que cambiar. El líder no sólo tiene que pronunciar discursos, también debe andar el camino. Tiene que predicar con el ejemplo"<sup>25</sup>.

La otra cara es que nuevos líderes internos pueden emerger cuando la organización avance en el uso de herramientas sociales. Estos líderes pueden venir de la periferia de una organización. Obtienen su crédito no de títulos formales, sino gracias a su importancia digital. Son las personas que suelen participar en los debates en línea y cuyas aportaciones suelen ser las más etiquetadas, comentadas o valoradas por sus colegas. Gracias a su influencia se convierten en reconocidas autoridades. Resulta de especial interés para los directivos tradicionales identificar y cuidar a estos líderes emergentes, y desarrollar su propia importancia digital para que el liderazgo formal e informal de la compañía sean la misma cosa, o al menos se acerque.

### **PUNTOS A TENER EN CUENTA**

- ¿Cuál es el grado de centralidad del cliente en su organización?
- ▶ ¿Cómo es el grado de transparencia de su compañía en las interacciones con sus participantes?
- E ¿Cuál es el propósito moral de su organización?
- ▶ ¿Qué cambios internos son necesarios en su organización para convertirse realmente en una empresa social?



## Parte III Cruzando el universo comercial



### Marketing, ventasy servicios, paso 1

### ORGANIZARSE EN TORNO AL COMPROMISO DEL CLIENTE

Algunos de los momentos más importantes de la vida nos sobresaltan, capturando nuestra atención. Otros son más útiles y quizá solamente los perciben aquellos dotados de una gran sensibilidad.

Una clase de apreciación cultural durante la educación secundaria me ofreció un momento emocionante. En nuestro primer día de clase, nosotros, chicos listos, teníamos la intención de gastarle una broma a nuestra profesora, una mujer francesa intachable y vestida de forma elegante que, además, era bastante bajita. Tomamos prestada una rana viva del laboratorio de biología, la metimos dentro de un protector de fútbol de uno de los chicos y la dejamos dentro de su pupitre de madera, que estaba delante de toda la clase. Confiados en que teníamos el control de la situación, nos sentamos a la espera de que sonase el tigre. Cuando *madame* entró en clase, llevaba discretamente algo detrás de la espalda y miró al pupitre, ignorante de que allí había una rana. Para sorpresa de todos, lo que llevaba a la espalda era un cuchillo. Lo clavó con fuerza atravesando la superficie del pupitre, pero sin dar a la rana. Saltaron astillas de madera y la rana salió brincando. Quién nos lo iba a decir de *madame*.

"La clase de hoy, chicos", dijo, "va sobre el tiempo. No puedes cortarlo con un cuchillo. Las personas no se iban a dormir durante el Renacimiento pensando que podrían despertarse en la era barroca. Nunca está claro cuándo termina una época y comienza otra, no es como el corte preciso de un cuchillo. ¿D'accord?"

No hace falta decir que capturó nuestra atención. A partir de su atípica pedagogía, aprendimos varias cosas que estoy seguro de que ninguno de los otros ha olvidado: tanto si el contexto es tramar una travesura como entrar en una nueva época histórica, los cambios se producen con independencia de tus planes, y los cambios sísmicos pueden no ser tan evidentes llegado el momento.

Cualquiera que participe en tareas de marketing, comunicaciones corporativas, ventas o atención al cliente sabe que se ha producido un cambio sísmico, con independencia de sus planes. Nos hemos acostado en la era de las retransmisiones, cuando los comerciales usaban la televisión, la radio y la publicidad impresa junto con los envíos postales directos para dirigir a los clientes hacia los canales de ventas, y nos hemos despertado en la era de los medios sociales, en la que los clientes se embarcan en un viaje de compras más circular y se fijan en la red social en vez de en los canales tradicionales como principal fuente de información, noticias y ocio. Mientras nos frotamos los ojos para desperezarnos, nos estamos dando cuenta de que Internet se ha transformado desde un lugar para buscar información hasta un lugar para compartirla, y desde un lugar donde consumir contenidos hasta un lugar donde todos pueden crear valor. Estos cambios le están dando la vuelta por completo al marketing, las comunicaciones corporativas, las ventas y al servicio de atención al cliente.

### DIGA ADIÓS AL EMBUDO

Solía ser bastante directo. Los comerciales y gentes de ventas contaban con un modelo dominante para describir el proceso de compra del cliente: el embudo. Al igual que un embudo real que es ancho en la parte de arriba y estrecho en la de abajo, los vendedores asumían que los consumidores iniciaban su proceso de compra con un gran grupo de productos y servicios en mente y, después, iban estrechando sus opciones (véase la figure 5.1).



Fuente: *The Customer Decision Journey*, junio de 2009, McKinsey Quarterly, www.mckinseyquarterly. com. Copyright # 2010 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso.

Figura 5.1. El embudo tradicional.

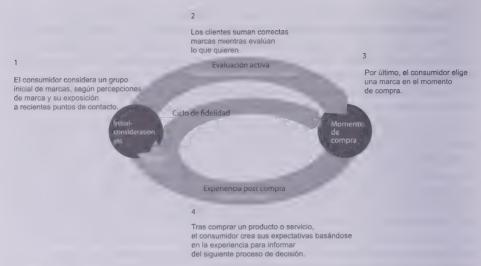
Bajo este paradigma, los comerciales dedicaban mucho tiempo y dinero trabajando la parte superior del embudo, intentando fomentar el conocimiento de marca y su consideración mediante técnicas y herramientas tradicionales de difusión. Estos

mensajes de marketing tenían una sola dirección y estaban diseñados para ser recordados, con la esperanza de permanecer en la mente de los consumidores. La idea era que si se "empujaba" a los consumidores por el embudo, finalmente terminarían acudiendo a la tienda o, en el caso de las compañías que prestaban servicios a otras compañías, poniéndose en manos de su comercial para terminar realizando una decisión de compra a favor de la compañía. Se ofrecían promociones en el punto de venta para dar el "empujón" final.

La red social ha cambiado las reglas del juego. Para empezar, le ha ofrecido a los consumidores una inmensa cantidad de nuevas opciones de medios, restando efectividad a los canales tradicionales de marketing. Hoy en día, es virtualmente imposible reunir audiencias masivas excepto, quizá, para las finales de los mundiales de fútbol, las olimpiadas, la ceremonia de entrega de los Óscar o la Super Bowl. Todavía más, la red social ha ofrecido a los consumidores la oportunidad de contactar directamente entre sí para hablar de productos y servicios, soslayando la necesidad (y el deseo) de los mensajes corporativos tradicionales. Los consumidores, incluso, pueden leer opiniones generadas por otros usuarios y comparar las características y precios desde sus teléfonos móviles, o enviar fotos de posibles compras a sus amigos y familiares mientras están en la tienda. Es un mundo completamente nuevo.

Un reciente estudio de decisiones de compra para casi 20.000 consumidores de varias industrias y continentes a cargo de McKinsey & Company mostró que el proceso de decisión de compra ha cambiado como resultado de estos desarrollos. En la era de los medios sociales, el proceso de decisión de compra es más circular que lineal (véase la figura 5.2). Los clientes comienzan considerando un pequeño grupo y después lo agrandan, en vez de estrecharlo, cuando inician su proceso de compra. Esta ampliación se produce no porque se vean empujados mediante mensajes de marketing, sino porque ellos mismos obtienen información de diversas fuentes que les ayudan a decidirse. Dos tercios de esta información procede de opiniones en Internet y recomendaciones de otras personas, interacciones en la tienda y experiencias pasadas. Estas mismas fuentes ayudan a los clientes a seguir con la criba para llegar a la decisión definitiva.

Existe otro cambio en el proceso de compra actual de los clientes: la mayoría de ellos buscan algún tipo de participación en las compañías, incluso cuando no busquen activamente comprar un producto o servicio. ¿Por qué sucede esto? A las personas les gusta estar en contacto, a diversos niveles de intensidad, con las actividades y negocios en los que participan. Este deseo puede proceder de su amor hacia los productos de la compañía, un interés en la industria o por el liderazgo de la compañía. A los consumidores les gusta colaborar con las compañías en el diseño del producto, el desarrollo y el embalaje. Disfrutan ofreciendo información sobre los productos, servicios y el entorno competitivo.



Fuente: *The Customer Decision Journey*, junio de 2009, McKinsey Quarterly, www.mckinseyquarterly. com. Copyright # 2010 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso.

Figura 5.2. El proceso de compra del cliente.

Los consumidores también quieren saber los motivos últimos de la compañía con la que interactúan. Desean conocer sus propósitos más allá de generar beneficios, y si se interesan por sus clientes en otro momento que no sea ante una venta inminente. Los consumidores de hoy en día quieren actuar con las compañías en su quehacer cotidiano, no cuando muestran su mejor cara.

Tomemos a Apple como ejemplo. La compañía tiene un seguimiento similar al de los Red Sox o los Yankees. Piense en cuántas personas acuden a las tiendas de Apple, esperan ansiosas los anuncios de nuevos productos y siguen el estado de salud de Steve Jobs. Se puede decir que la mayoría de sus seguidores no acuden continuamente al mercado en busca de un nuevo producto, y la compañía lo sabe. Cuando alguien entra en una tienda Apple, no se producen situaciones de venta agresiva. Es divertido e informativo. Te anima a probar y a jugar. Y cuando estás listo para comprar, la compañía ya ha hecho lo más difícil. Sabes a dónde ir, lo que quieres comprar y por qué.

### REINICIANDO EL PLAN DE JUEGO

¿Qué suponen estos nuevos comportamientos para los comerciales? Suponen que las reglas del juego han cambiado. Pero el juego no: la función de marketing sigue centrándose en definir el mercado objetivo, comunicarse con los

clientes potenciales y otros miembros participantes, y crear fidelidad. Pero como muestra la tabla 5.1, la mayoría de las jugadas del libro de táctica ya no funcionan.

**Tabla 5.1.** Marketing antiguo frente a marketing nuevo

COMPONENTES	MARKETING ANTIGUO	MARKETING NUEVO
Proceso de compra del cliente	El embudo: los clientes comienzan su proceso de compra con un amplio grupo de productos y, después, reducen sus opciones con la publicidad "orientada".	Multiples canales: el proceso de compra del cliente es más circular y el grupo de productos que considera crece por el camino al obtener información de diversas fuentes, muchas de ellas sociales.
Mentalidad de marketing	Uso unidireccional, comunicación de una parte para contar la historia de la marca.	Se fomenta el diálogo y las relaciones; transparencia, ganar confianza y credibilidad.
Equidad de marca	El recuerdo de marca es esencial.	El valor de la marca lo determinan los clientes: ¿Qué probabilidad hay de que los clientes recomienden el bien o servicio?
Segmentación	Agrupa clientes por factores demográficos	Agrupa clientes por comportamiento, actitudes e intereses, en base a lo que les importa
Objetivos	Objetivos por demografía, especialmente por medio de compra.	Objetivos según tipos de persona basándose en comportamientos del consumidor.
Comunicación	Estilo de retransmisión: se crea y envía un mensaje para que el cliente lo absorba.	Entorno digital para comunicación interactiva mediante búsqueda y petición, comentarios de clientes, opiniones personales o diálogo
Contenido	Contenido profesional creado y controlado por comerciales.	Mezcla de contenidos profesionales y otros creados por el usuario, con creciente uso de vídeos.

COMPONENTES	MARKETING ANTIGUO	MARKETING NUEVO
Viralidad	Una buena característica pero suele obtenerse popularidad por una presentación impactante en vez de por el contenido.	Viralidad basada en sólidos contenidos sobre buenos productos o funciones que fomentan que las personas comenten y compartan.
Opiniones	Tipo "Guía Michelin": la opinión del experto.	Tipo Amazon: los usuarios comentan y votan todo.
Papel de anunciante/editor	Se usa el canal establecido del editor y se controla el contenido para reunir una audiencia ante los anunciantes que patrocinan canales de programas.	Se crean relaciones patrocinando (no controlando) el contenido e interacciones cuando, donde y como los clientes quieren.
Estrategia	Estrategia de arriba abajo impuesta desde los altos ejecutivos.	Estrategia de base apoyada en ideas ganadoras seleccionadas en base a pruebas constantes y múltiples entradas de comunidades de clientes.
Jerarquía	La información se organiza en canales, carpetas y categorías adaptadas a los anunciantes.	La información está disponible bajo demanda mediante palabras clave para adaptarse a los usuarios.
Pago	Coste por mil (CPM); énfasis en el coste; los anunciantes compran con la idea de que cuota de voz=cuota de mente=cuota de mercado.	Retorno de la inversión (ROI): inversión en marketing para futuro crecimiento y rentabilidad basada en retornos medibles.

Para empezar, los comerciales han tenido que aprender una nueva manera de comunicarse para ser efectivos en los entornos sociales. Atrás quedó el envío de mensajes de una única dirección trasmitidos por televisión, radio, revistas y correo postal directo. En su lugar, los vendedores se involucran en diálogos altamente democráticos, conversaciones multidireccionales con los clientes actuales y potenciales y, virtualmente, con cualquier otra comunidad participante. Y estos participantes también hablan entre sí. La naturaleza de estas conversaciones difiere bastante de la transmisión tradicional de mensajes. Es más social o informativa que relacionada con una transacción, con una fuente más abierta en vez de estar controlada. Y cualquier tema vale.

Estos nuevos comportamientos implican que los comerciales han debido olvidarse del recuerdo de marca como su Santo Grial, y se han dado cuenta de que el diálogo es lo que ahora produce las ventas. Las entidades se han convertido en entidades vivas que se perfilan mediante las conversaciones que tienen lugar sobre ellas. Cuanto más fuerte sea el diálogo, más fuerte será la marca.

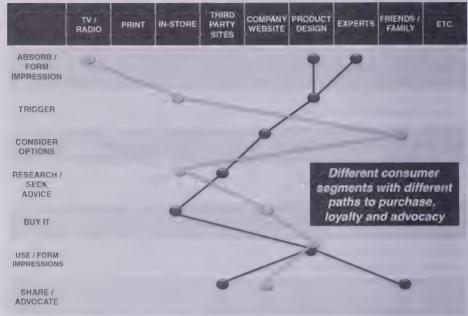
El marketing también ha tenido que darse cuenta de que ya no controla el mensaje, tiene que compartir el trabajo. Cuando los consumidores publican en sus blogs, escriben opiniones sobre los productos y analizan los productos y servicios en los entornos sociales, están dando forma a la marca. Mediante sus opiniones, recomendaciones y contenidos compartidos, los clientes se han convertido en embajadores de la marca y de la compañía. Para fomentar esta representación libre y de gran influencia, los comerciales les ofrecen a los consumidores las herramientas para comentar, compartir, descargar e integrar contenidos en la red social. Este nuevo comportamiento del cliente también supone que el marketing está aprendiendo a crear conexiones como punto de partida. Las compañías de éxito tienen una visión más amplia de sus interacciones con los clientes, y alimentan estas relaciones a través de todo el ciclo de vida del cliente, desde las primeras impresiones hasta compartir y recomendar, no sólo centrándose en la venta.

### DIGA HOLA A MÚLTIPLES CANALES

Las personas tienen diversas facetas y utilizan diversos canales de medios en línea y *offline* en su vida diaria. Sus procesos de compra (de principio a fin) reflejan este cambio constante. El marco de canales de Monitor (véase la figura 5.3) refleja los diversos caminos que los clientes pueden tomar cuando se adentran en el proceso de compra. Fíjese en la variedad de interfaces entre los clientes y las compañías con sus productos y servicios (sitios de terceros, sitios Web de la compañía, tiendas físicas, familia y amigos, radio y televisión) y en los pasos en los que pueden ser utilizados. Si comprende los caminos que suelen seguir sus clientes, la compañía podrá ayudarles con más eficacia en su ciclo de compra para fomentar su lealtad, y se conviertan así en representantes y partícipes de la marca.

¿Qué significan para los departamentos de marketing, comunicaciones corporativas, ventas y servicio de atención al cliente estos caminos e interfaces diferentes? Sugieren que las compañías necesitan reexaminar sus actividades de marketing para determinar si van en la línea de cómo los clientes buscan y compran productos y con sus interfaces de comunicación preferidas. Estas alternativas ofrecen también la promesa de que si las compañías logran entender el proceso de compra del cliente (dónde obtienen su información, con qué medios y en qué fase del proceso), podrán adaptar de forma eficaz sus esfuerzos de marketing, ventas y atención al cliente para estar en el momento preciso y en el momento justo, ofreciendo el contenido que buscan sus clientes.

### Monitor's Channel Pathways™ Framework



MONITOR

Fuente: Monitor, www.monitor.com. Copyright # 2010 Monitor Company Group L.P. Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso.

Figura 5.3. Múltiples caminos del consumidor.

Estos caminos diferentes también sugieren que si la compañía quiere que exista una correlación entre la inversión en comunicación y la influencia que esas herramientas tienen en los clientes, una buena cantidad de fondos debe desviarse desde las campañas de marketing masivo hacia el desarrollo de contenido en línea. Permítanme que vuelva a repetirlo.

Al reasignar dinero de marketing hacia los destinos sociales, muchas compañías pueden gastar menos en marketing, al tiempo que mejoran su rendimiento.

### PUEDE LLEGAR ALLÍ DESDE AQUÍ

¿Cuál es la efectividad de los medios sociales en las diferentes etapas del proceso de compra del cliente? ¿Puede fomentar con éxito el conocimiento de marca? Por supuesto.

¿Se acuerda del 58 por 100 de nivel de conocimiento que consiguió el nuevo Ford Fiesta, antes incluso de salir al mercado? Aquí tiene otro ejemplo. General Mills presentó hace poco un nuevo caldo llamado Progresso a través de su propia comunidad en línea *Pssst...*, que apenas tiene que ver con los medios tradicionales (a los miembros de este grupo de consumidores les interesa conectar con General Mills para saber más sobre sus nuevos productos, ofertas especiales y lo que se cuece "entre bastidores"). La compañía envía muestras de la nueva sopa a miles de sus 170.000 miembros en un paquete etiquetado "*Pssst... special delivery included*", junto con un cupón de oferta. La interacción con esta comunidad en línea ayudó a fomentar el conocimiento de marca y la participación con el nuevo producto Progresso, lo que generó bastante expectación cuando, finalmente, se puso a la venta.

El lanzamiento de la serie de productos *Aggregation Service Router ASR 1000* de Cisco nos ofrece un ejemplo de una introducción de producto de negocio a negocio a través de la red social. Ofreció vídeos con testimonios con una función para contárselo a un amigo y obtener una distribución viral; el juego Edge Quest 3D para resaltar la innovación del producto y extender su uso; un evento de lanzamiento en Second Life permitía a los asistentes disfrutar de la nueva plataforma en el mundo virtual; un grupo con un toque de humor en Facebook, *Cisco Support Group for Uber User Internet Addicts*; un widget de medios sociales; emisiones en línea y en directo de la presentación del producto con preguntas y respuestas en 19 idiomas; y una emisión mundial con TelePresence para obtener cobertura internacional. Funciona.

### Aquí y ahora

¿Son eficaces los medios sociales para producir compras? Según un reciente estudio de Chadwick Martin Bailey, el 67 por 100 de los consumidores que siguen marcas a través de Twitter las comprarán con mayor probabilidad tras convertirse en seguidores². Y lo mismo se aplica para los fans de Facebook, que tienen un 51 por 100 más de probabilidades de comprarla después de convertirse en aficionado. La investigación muestra que los consumidores gastan más tras recibir recomendaciones de su comunidad de amigos por Internet³. Asimismo, añadir comentarios sociales en el embalaje y en las presentaciones potencia las marcas y mejora las ventas e índices de conversión de los cupones⁴.

Aplicaciones para smartphone como aisle411 llevan esto un paso más allá. Además de que los usuarios pueden escanear los códigos de barras para obtener opiniones de los productos generadas por otros usuarios en el punto de venta, ayuda a localizar productos dentro de los pasillos de almacenes de gran tamaño. Las tiendas participantes pueden añadir cupones y otras ofertas.

Las redes sociales sobre lugares (RSL) como Foursquare, Gowalla, Loopt, Stickybits y Facebook Places, también pueden facilitar este comportamiento de compra. Estas herramientas ofrecen a las compañías la posibilidad de encontrar el Santo Grial: marketing de "justo a tiempo, en el sitio adecuado" porque le llega al consumidor cuando está de camino y cerca de la tienda, quizá incluso en las escaleras de entrada. Mediante la tecnología GPS integrada en estos teléfonos móviles, la RSL conecta a las personas con amigos y lugares situados en las inmediaciones. Estas conexiones se actualizan cuando cambia la ubicación de la persona.

Aquí tiene un ejemplo de cómo funciona la RSL. Imagine que acude a un torneo de fútbol que dura todo el fin de semana en el que participa el equipo de su hijo. Hace calor y juegan sobre césped, lo que aumenta la temperatura en varios grados tanto para los jugadores como para los padres. En un momento de distracción, en vez de atender al partido, se pone a utilizar la aplicación Foursquare de su smartphone. Pulsa sobre "lugar" y se desplaza por la lista de tiendas, restaurantes y hasta de sitios históricos situados cerca del torneo. Con gran agrado descubre que existe un Starbucks y un Dunkin' Donuts, y ambos sirven deliciosos y refrescantes cafés helados a menos de un kilómetro de distancia de donde se encuentra. ¿Y acaso no mencioné que hacía mucho calor? Una sonrisa se dibuja en su cara cuando selecciona Dunkin' Donuts y aparece un mapa que le muestra lo realmente cerca que está. Tan cerca que casi puede percibir el olor. Y, lo que es más, aparece un cupón que le ofrece un descuento en su próxima bebida porque usted es cliente habitual. Resulta difícil negarse, ¡ojalá tuviesen reparto a domicilio!

Aquí tiene otro ejemplo. La revista *Lucky* utiliza Foursquare para compartir su directorio de compras con las mejores boutiques en ciudades de todo el país. Las mujeres buscan en *Lucky* consejos de moda y dónde encontrar las mejores ofertas y diseñadores locales. Al seleccionar una tienda recomendada por *Lucky*, los usuarios tienen acceso a consejos y ofertas exclusivas. La directora de la Web de la revista, Mary Gail Pezzimenti, está convencida de que "Foursquare proporciona un gran servicio a los lectores", ya que "queremos que las mujeres que han salido de compras piensen en Lucky, se conecten con Lucky, participen con Lucky... Este es el foro perfecto para ofrecer al instante información privilegiada"<sup>5</sup>. ¿No se imagina las tiendas llenas de gente después de una recomendación de Lucky?

Las RSL conectan a personas y lugares, y crean una poderosa combinación de interacción en línea y *offline*. Pueden saciar la sed y llevar a las mujeres a tiendas fabulosas, y así vender productos. Muchas RSL disponen de funciones de juegos que premian a los clientes si realizan visitas repetidas (puede convertirse en el dueño de algunos establecimientos en Foursquare), o pueden mejorar las experiencias de los usuarios en hogares o eventos (la próxima vez que vaya a Chicago, dedique algo de tiempo para saber más sobre los 77 barrios diferentes,

552 parques y más de 7.000 restaurantes que tiene la ciudad en el sitio de Foursquare, ExploreChicago). Las RSL se hacen eco también de una creciente tendencia que las personas tienen y que ofrecen las herramientas de medios sociales para tener un control de sí mismos. Por ejemplo, los clientes quieren saber cuántas veces han tomado un café con leche o el número de veces que han ido al al gimnasio.

Por el momento, las RSL crecen con rapidez, si bien no cuentan con una amplia adopción. Según un reciente estudio de Forrester, solamente un 4 por 100 de los adultos que se conectan en Estados Unidos han utilizado alguna vez redes sociales de lugares en sus teléfonos móviles, y solamente un 1 por 100 los utiliza más de una vez a la semana<sup>6</sup>. A pesar de estas cifras, no hay que perder de vista el desarrollo de las RSL. Varias compañías, incluida Starbucks, ya han saboreado el éxito al conectar sus programas de fidelidad del cliente con una RSL.

### A su servicio en todas partes

¿Cuál es la efectividad de los medios sociales para mejorar la experiencia del consumidor? Aquí tiene un par de ejemplos interesantes de la comunidad médica en Miami. El Dr. Carlos Wolf del Miami Plastic Surgery utiliza herramientas sociales para ofrecer actualizaciones a los familiares de los pacientes durante las intervenciones (identifica a los pacientes por sus iniciales y tiene cuidado en no desvelar el tipo de procedimiento que lleva a cabo). "En este punto, se trata de que los pacientes, familiares y amigos se sientan cómodos", contó Wolf al *Miami Herald*. "No tenemos una conversación en dos sentidos. Lo más importante para mí es concentrarme en lo que estoy haciendo". Las malas noticias se siguen dando cara a cara.

El Dr. Redmond Burke, director del *Congenital Heart Institute* del hospital infantil de Miami, publica muchas de sus operaciones en YouTube para calmar los temores de los padres ante la operación que va a realizar a sus hijos. "No tienen ni idea de lo que sucede en el interior del pecho de su hijo durante el momento más aterrador de su vida", dice Burke. "Quiero que la familia sepa con precisión cómo voy a operar"<sup>8</sup>. La mayoría de las familias optan por grabar la intervención de sus hijos. "Los padres quieren tener en vídeo esos momentos críticos de la vida de su hijo, su primer paso, su primer partido de fútbol", afirma Burke. "Con este vídeo, pueden decirle a su hijo "Esto es lo que te sucedió. Has sobrevivido a esto"<sup>9</sup>.

¿Y qué hay de mejorar la experiencia del consumidor durante la retirada de un producto? Nadie lo desea, pero puede formar parte del proceso de compra del consumidor. De hecho, las retiradas pueden ser una oportunidad para cimentar la lealtad y capacidad de representación del cliente. Graco, fabricante de productos para niños y bebés, utilizaba los medios sociales como parte de su plan de comunicación en el momento en el que tuvo que retirar 1,5 millones de carritos de niño.

Así es como lo hizo. Con anterioridad había desarrollado habilidades sociales y sólidas relaciones con comunidades de clientes y personas con influencia. Cuando llegó el momento de realizar la retirada, Graco estaba en disposición de dar la noticia. Antes del anuncio oficial, alertó a sus embajadores de marca sobre los detalles de la retirada para que pudieran conocer con precisión el problema y el plan de la compañía. Estos intercesores ayudaron a calmar los comprensibles enfados de muchos padres y ofrecieron una plataforma para que sus clientes siguieran apoyando a la compañía en público.

Los miembros de la directiva, el departamento legal y el servicio de atención al cliente estuvieron siempre al tanto de los sucesos para que la compañía pudiera responder con rapidez y resolver los problemas identificados a través de Twitter, Facebook, YouTube y el propio blog de la compañía. Los empleados de las diversas unidades de Graco con presencia activa en el espacio social fueron los ojos y los oídos de la organización, aunque su trabajo no tuviese nada que ver con la retirada. Una página dedicada dentro del sitio Web de la compañía permitió a los clientes pedir piezas de reemplazo directamente y de un modo sencillo.

Como resultado de estos esfuerzos, la compañía pudo seguir ofreciendo buenas experiencias a los clientes, incluso durante una retirada del producto. Uno de los clientes que había mostrado de un modo más patente su descontento cambió por completo su opinión y llegó a comentar a los medios sociales que "Siempre comprará los productos de Graco por la manera que han tenido de gestionarlo". No se puede decir nada mejor.

### INTEGRAR LOS CANALES SOCIALES Y TRADICIONALES

Dadas las interrelaciones de los canales sociales y tradicionales en las vidas de los consumidores, tiene sentido intentar conectar estos esfuerzos para reflejar mejor cómo viven las personas. En mi experiencia, cuando las compañías comienzan a conectar los puntos entre todas sus interfaces de consumo, invariablemente aumentan su valor.

Como ilustra la figura 5.4, muchos negocios utilizan canales sociales y tradicionales inicialmente para crear una presencia. En esta etapa inicial, los canales sociales (comunidades, blogs, Facebook, etc.) no suelen estar vinculados entre sí ni a los esfuerzos en sitios Web corporativos, envíos postales directos, eventos, relaciones públicas o incluso el embalaje del producto. Como resultado, las compañías pierden la oportunidad de conectar íntegramente con sus clientes potenciales en el medio en el que ellos quieren y cuando ellos quieren.

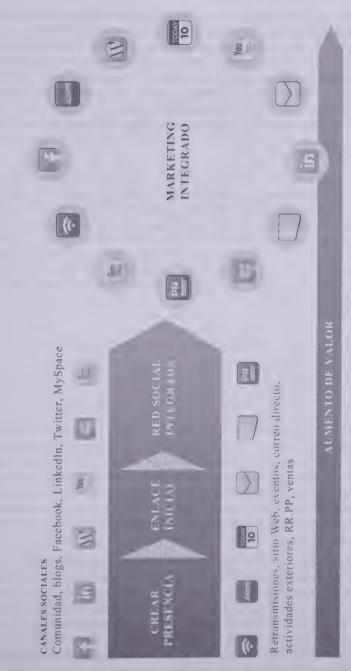


Figura 5.4. El marketing integrado es más efectivo.

Cuando las compañías aumentan sus conocimientos sobre los medios sociales y los diversos canales que los consumidores usan, comienzan a realizar conexiones entre los canales. La página de Facebook, por ejemplo, se vincula con el sitio Web, donde los visitantes pueden acceder para obtener más información y comprar el producto o servicio. Finalmente, la integración se completa y todos los canales sociales se integran por completo con los tradicionales. La publicidad por televisión pide a las personas que visiten un sitio Web socialmente integrado, y el sitio Web se vincula con una página de Twitter, que a su vez está vinculada con una página de Facebook. Al aumentar la interconexión de los canales, el valor no deja de crecer.

Un aviso: no le estoy animando a que tenga flujos automáticos entre todos los canales, simplemente le sugiero que los conecte. ¿Por qué? Cada canal social tiene un tono y cultura diferentes. Si vincula de forma indiscriminada el contenido de todos los canales, lo que en realidad está diciendo es que no le importan los matices, que la eficiencia es más importante que la conexión. A los usuarios de LinkedIn no les interesa saber qué tipo de café le gusta. Preferirán recibir un Slide-Share sobre un tema que les importe. El volcado de información en los canales anula el propósito de estar conectado con los medios sociales en primer lugar.

### iDe todo menos anchoas y en conexión, por favor!

Naked Pizza, una pizzería de Nueva Orleans, ha realizado un tremendo trabajo para vincularlo casi todo. Al inicio, la compañía sustituyó la tradicional señal de llamada para entrega de su letrero con una señal que muestra su perfil de Twitter, justo en el centro, y una invitación para seguir *NAKEDpizza* y recibir ofertas especiales. Los iPad en la tienda permiten a los clientes registrarse con una cuenta de Twitter en ese mismo instante y seguir los mensajes de la compañía. Sus noticias en Twitter fluyen sin cesar en el sitio de la compañía para realizar pedidos, ofreciendo a los consumidores los detalles sobre los productos y la compañía que los hace. Sus líderes escriben sobre nutrición, hábitos alimenticios y salud en su blog, LIVNAKED, que tiene enlaces a sus páginas de Facebook, Twitter, Foursquare y Flickr. La caja de la pizza también muestra todo esto.

Mediante este diálogo continuo y vinculado, Naked Pizza ha creado una vibrante comunidad de clientes leales a la marca. Les encantan sus pizzas 100 por 100 naturales, que hasta contienen ingredientes probióticos y tienen menos calorías, así como la conversación y la comunidad que la compañía fomenta. ¿Han ayudado los medios sociales a Naked Pizza? Sí, sin duda. La compañía realiza promociones en Twitter mediante un botón personalizado en su sistema de punto de venta. Un día, el 68 por 100 de las ventas totales vinieron de los clientes que indicaron que realizaban su petición desde Twitter".

"Nuestra estrategia de medios sociales también ha servido para el aterrizaje de dos grandes inversores, más de 5.000 solicitudes de franquicias, y ha generado una atención de la prensa internacional que ha ayudado a obtener mejores acuerdos con los proveedores y a ofrecer precios muy competitivos", explica Robbie Vitrano, el jefe de marca y de diseño de la compañía. Jeff Leach, uno de sus cofundadores, resume el impacto que los medios sociales han tenido en la actividad de Naked Pizza de la manera siguiente: "Si su negocio no tiene nada sobre lo que 'tuitear', será mejor que cambie a uno en el que pueda hacerlo"<sup>12</sup>.

### ¿QUÉ HAY DE LOS MEDIOS DE PAGO?

¿Y qué sucede con la publicidad, el padre fundador, por así decir, de la era del marketing de emisión? El lanzamiento por parte de General Mills de su nueva sopa Progresso, ciertamente, hace que nos lo preguntemos.

Seamos claros en las distinciones, porque se trata de algo relativamente nuevo. Los medios propios hacen referencia a los dominios de una compañía, como sus sitios Web y móviles, blogs y versiones de Twitter. Y se diferencia de los medios obtenidos, aunque cada vez estén más conectados, que es el diálogo que tiene lugar en los entornos sociales. Los medios propios reflejan la voz de la compañía, mientras que los medios obtenidos capturan los pensamientos y percepciones de sus clientes. Cuando los sitios de las compañías se hacen cada vez más interactivos e incluyen más comentarios de los clientes, la línea se difumina. Los medios de pago, por otra parte, incluyen actividades en las que la compañía paga por su exposición, y medios tradicionales como la publicidad, carteles, búsquedas de pago y patrocinios.

Nunca he sido un gran partidario de los medios de pago. Me parece una salida fácil y es mucho menos efectiva en comparación con el reto (y diversión) que supone participar de forma abierta y honesta con los propios participantes en los entornos sociales. Los medios obtenidos son más creíbles que los medios de pago, y de mayor utilidad para influir en los clientes, ya que intervienen en todo el proceso de compra. Los medios obtenidos son auténticos, reflejan el modo real de operar de la compañía, la calidad de sus productos y cómo valora a sus clientes, no se trata simplemente de una afirmación o eslogan de lo que aspira a ser.

Dicho esto, existen evidencias de que integrar de modo limitado medios de pago y medios sociales puede ser efectivo. ¿Por qué? Porque los medios de pago pueden servir de catalizador, llevar a la gente a los destinos digitales en los que tienen lugar la influencia y conexión auténticas. Al mismo tiempo, se ha visto que los medios sociales potencian los resultados de la publicidad. Proporcionan plataformas de escucha para los comerciales sobre los productos y servicios. Ofrecen contenido y, al mismo tiempo, una plataforma para una distribución restringida de los medios de pago. Y puede ayudar al recuerdo de la publicidad

por parte del consumidor. Un estudio reciente de Nielsen y Facebook descubrió que los usuarios de Facebook que vieron un anuncio y a los que, además, un amigo les habló sobre la marca, tenían el triple de posibilidades de recordar el anuncio<sup>13</sup>.

La conclusión es que no existe ningún sustituto para los medios obtenidos, pero queda algún espacio para los medios de pago cuando se usan como reclamo. Creo que el patrocinio es una buena manera de adentrarse en el ámbito de los medios de pago, especialmente si se trata de compañías que patrocinan debates en Facebook o LinkedIn sobre temas relacionados con sus fines. La compañía Mutual of Omaha hizo esto mismo hace pocos años, cuando suscribieron Wild Kingdom. Estimularon a los usuarios llevándolos a los rincones del mundo para ver animales en su hábitat natural, mientras al mismo tiempo mostraban su compromiso con la conservación del medio ambiente y la protección de la salud y los recursos financieros de las familias. El hecho es que todavía se comenta su éxito.

### INTEGRAR EL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Como hemos visto, el proceso de compra actual del cliente incluye diversas funciones de marketing (búsquedas, eventos, promociones y hasta algún tipo de publicidad), y todas ellas están entrelazadas con los medios sociales. Como resultado, el marketing ya no puede ser dividido por canales o por distinciones como medios de pago o no de pago. En vez de contar con personal para las búsquedas, personal para eventos, la persona que se ocupa de los envíos postales y la persona para las promociones, los departamentos de marketing deben estar menos centrados en las herramientas y más en los clientes. Todos los miembros del equipo de marketing tienen que ser capaces de operar más allá de su nicho y participar en un plan de comunicación más amplio y efectivo.

Por desgracia, a pesar de los nombres de cargos que podrían sugerir otra cosa, esto no es lo que sucede en la mayoría de las organizaciones de marketing actuales. En lugar de observar, planear e integrar, muchos departamentos de marketing juegan a una especie de variante del juego arcade Whack-a-Mole, intentando activar todos los medios de marketing posibles con la esperanza de conectar con los clientes en algún lugar y de alguna manera. El resultado es la fragmentación, cuando lo que buscamos es la integración.

Incluso cuando las compañías caen en la cuenta de que están llamadas a la integración, no es algo que les resulte tan sencillo a los departamentos de marketing desde el principio. Steve Goldbach, un socio de Monitor que ha trabajado con compañías de bienes de consumo para integrar sus esfuerzos de marketing, ofrece tres razones explicativas:

- 1. Los procesos y sistemas están diseñados en torno a los requisitos del viejo mix de marketing.
- 2. Se utilizan mediciones y estadísticas inadecuadas para evaluar los nuevos medios.
- 3. Los recursos están demasiado especializados y, por tanto, no sirven especialmente de ayuda en el nuevo mix de marketing.

Mientras las compañías avanzan, Goldbach y yo estamos de acuerdo en que todos los esfuerzos deben ir encaminados a romper los nichos que existen en los departamentos de marketing. No decimos que no se necesiten especialistas, pero ciertamente lo que no se necesitan son nuevos nichos con especialistas de Twitter o Foursquare.

En lugar de ello, las compañías pueden beneficiarse de herramientas generalistas que puedan comunicar bien y presentar la compañía al cliente en vez de herramientas individuales. Como buen canadiense, a Goldbach le gusta pensar en el nuevo departamento de marketing como si fueran jugadores de hockey en vez de jugadores de fútbol americano. Los jugadores de hockey son más versátiles que los de fútbol americano, que han sido entrenados específicamente para un puesto<sup>14</sup>. Al igual que los jugadores de hockey, los comerciales necesitan funcionar más como integradores de comunicación que como especialistas para acompañar al consumidor de un modo eficaz a lo largo de su proceso de compra.

### COORDINAR LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR DE PRINCIPIO A FIN

No obstante, la necesidad de integración tiene un alcance mayor que los nichos de marketing, porque los roles de marketing, ventas, comunicaciones corporativas y atención al cliente también se superponen en los entornos sociales. ¿Resulta problemática esta superposición? Sí y no. Como ya he dicho antes, no veo ningún problema a que varias voces representen a la compañía. Lo que no me gusta es tener separaciones artificiales entre las funciones implicadas en el compromiso con el cliente, especialmente cuando deberían trabajar juntas. Un reciente estudio de Accenture con 400 ejecutivos sénior de marketing de grandes compañías descubrió que la mayoría pensaban que "sus equipos necesitaban aprender de un modo más cercano con otras organizaciones de primera línea, como ventas (70 por 100) y atención al cliente (55 por 100)" En vez de que estas organizaciones sigan funcionando como entidades separadas, mi idea es que estas funciones se conecten, justo como aparecen ante los ojos del consumidor.

### ¿Dónde termina el marketing y comienza la comunicación corporativa?

Parece evidente que la distinción entre marketing y comunicaciones corporativas se está difuminando en la era de los medios sociales. Tradicionalmente, las comunicaciones corporativas han sido las responsables de la reputación de los directivos, las relaciones con los inversores y las relaciones públicas, y han utilizado medios obtenidos o no de pago. El marketing, por otra parte, se ha centrado en promocionar los productos y servicios de la compañía mediante medios de pago (televisión, radio y prensa). La red social de hoy en día está formada, fundamentalmente, por medios obtenidos. Tener éxito en la participación tiene sus raíces en crear relaciones y confianza, las tradicionales áreas de experiencia de las comunicaciones corporativas.

Sin embargo, dado que vivimos en una economía de recomendaciones que refleja un cambio significativo en cómo los clientes buscan y compran en el mundo actual, el marketing también participa. Los sabios comerciales que se han percatado del cambio de paradigma se dan cuenta también de que participar en la red social tiene una importancia vital para llegar a sus clientes potenciales. Utilizan sus presupuestos, que suelen ser mucho mayores que los de las comunicaciones corporativas, para desarrollar medios de diálogo con los clientes y de participación en entornos sociales, donde las personas ya se encuentran buscando y comprando productos activamente. Saben que si su compañía no forma parte del diálogo, es bastante probable que la ignoren. En este entorno, ¿dónde termina el trabajo de las comunicaciones corporativas y comienza el de marketing?

### ¿Y qué hay del departamento de ventas?

El departamento de ventas también forma parte del mix de medios sociales. En los primeros días, el diálogo social se desarrollaba principalmente en micrositios o redes sociales, muy lejos de los sitios de comercio electrónico. En la actualidad, esta práctica está cambiando, al tiempo que las compañías reconocen los beneficios de vincular los comentarios sociales y las valoraciones e impresiones de los clientes en sus entornos de ventas.

Dell integra parte del contenido de sus comunicaciones sociales en su sitio de comercio electrónico, Dell.com. Lionel Menchaca, el jefe de blogs de la compañía, explica la razón para la integración: el tráfico¹6. Las comunidades sociales de Dell tienen 600.000 visitantes al trimestre, mientras que el sitio Web Dell.com tiene casi 100 millones. La compañía está convencida de que toda la información contenida en las comunidades sociales podría resultar útil para los 100 millones de personas que, en virtud de su visita al sitio Web corporativo, han expresado su interés en los productos de Dell, aunque no necesariamente frecuenten sus destinos sociales.

Esta es la evidencia: el diálogo continuo con los clientes a través de Twitter ha aumentado de manera significativa las ventas de Dell Outlet. Durante el primer año de la utilización del Twitter para anunciar ofertas, la compañía obtuvo 2 millones de dólares en ingresos a través de su página de Twitter. Y se puede atribuir otro millón de dólares en ventas de otros productos en Dell.com a los diálogos iniciados a través del Dell Outlet en Twitter. Dell desea obtener este mismo éxito sindicando contenido de sus sitios corporativos y sociales. Además, desea utilizar un único proceso de identificación del usuario para que éstos puedan moverse con facilidad entre los sitios. Los clientes no saben, ni les importa, dónde termina la responsabilidad del departamento de ventas y comienza la del de marketing. ¿Por qué deberían hacerlo?

Minoristas como Levi's y Urban Outfitters están integrando los "gustos" de sus clientes directamente en sus sitios de comercio electrónico mediante complementos sociales de Facebook<sup>18</sup>. El sitio de Levi's permite a los clientes comprar con sus amigos en la Friends Store. En ella se lee un lema que reza que las compras inteligentes comienzan aquí. Los consumidores pueden iniciar sesión con sus cuentas de Facebook a través del sitio y ver lo que la empresa ofrece que ha "gustado" a sus amigos de Facebook y a otros usuarios. También pueden enviar correos electrónicos o compartir fotos de objetos que les han gustado y preguntar a sus amigos: "¿qué te parece?" (el sitio también alerta convenientemente a los consumidores de los cumpleaños de sus amigos). Urban Outfitters permite a los compradores ver elementos por marca y por precio, así como los elementos que han obtenido más comentarios o la valoración más alta. Visite estos sitios y explórelos usted mismo. Resulta muy interesante experimentar el poder que tienen las sugerencias de otras personas en un portal de ventas.

### Ofrecer una mejor atención al cliente

El servicio de atención al cliente también forma parte de la mezcla del compromiso. Las herramientas sociales pueden mejorar la atención al cliente porque permiten una rápida resolución de problemas y el aprendizaje mutuo.

Delta Airlines, por ejemplo, utiliza una cuenta de Twitter para ayudar a resolver los problemas de viaje. Ya sabe, vuelos perdidos, retrasos por la meteorología y pérdidas de equipaje. Los agentes de atención al cliente están disponibles para responder a todo tipo de problemas durante periodos de tiempo limitados (los que viajen a altas horas de la noche y durante el fin de semana tendrán que arreglárselas por sí solos).

"La idea general es resolver problemas para que éstos no crezcan", comentó Susan Elliot, portavoz de Delta. "Resulta ideal para nosotros tener estos agentes a disposición de los clientes y ofrecer ayuda para resolver problemas durante sus viajes" ". Un viajero "tuiteó" sobre Delta tras perder una conexión

y terminar conectado con otro vuelo gracias a la ayuda de uno de los agentes de atención al cliente de Twitter: "Disponer de una atención inmediata por parte de Delta en Twitter es una de las razones por las que vuelo con ellos", publicó posteriormente<sup>20</sup>.

McDonald's cuenta también con un equipo en Twitter que controla activamente las conversaciones sociales. Cuando surge un problema, contactan con la persona para resolverlo. El equipo también agradece las aportaciones de las personas con una nota personal física y un cupón para una comida gratis. "Nos ofrece un resultado muy bueno, siendo algo que inicialmente sirvió para mostrar experiencias negativas de los clientes", explicó Rick Wion, director de medios sociales de McDonald's.

Cuando Lenovo adquirió la división de PC de IBM, tomó un curso de acción distinto y decidió poner en marcha su propia comunidad de atención al cliente. En ese momento, el diálogo con los clientes sobre los productos recién adquiridos se desarrollaba principalmente en foros externos, y Lenovo quería implicarse más en las conversaciones. La compañía modernizó muchos de sus procesos internos como resultado de estas conversaciones, incluida la colaboración entre marketing, el servicio de atención al cliente y otros departamentos "tal y como solemos hacer por aquí los negocios"<sup>21</sup>. Esta colaboración produjo alteraciones en el proceso de fabricación de la compañía que mejoraron la calidad del producto, redujeron los costes de garantía y del servicio de atención al cliente y mejoraron la fidelidad del cliente<sup>22</sup>. Suena bien.

Lo importante es que las compañías deberían organizarse de modo que pudieran producir experiencias excelentes para sus clientes. Según los datos de Forrester, el 91 por 100 de los ejecutivos creen que las experiencias de los clientes son críticas o muy importantes en sus negocios<sup>23</sup>. Los clientes confirman esta creencia de los ejecutivos; Forrester descubrió que casi todos los 5.000 clientes encuestados decían preferir un mejor servicio de atención al cliente antes que precios más bajos. Aún más, las compañías con experiencias satisfactorias del consumidor son más rentables y disfrutan de una mayor difusión boca a boca y fidelidad por parte del consumidor.

### EL NUEVO DEPARTAMENTO DE COMPROMISO CON EL CLIENTE

Le recomiendo a las compañías que consideren fusionar los departamentos de marketing, comunicaciones corporativas, ventas y atención al cliente en un departamento de compromiso con el cliente, cuya única razón de existencia sea asegurarse de que los clientes actuales y potenciales gocen de la atención necesaria para tomar su decisión y resolver problemas cuando quieran. La visión de este departamento será amplia por intentar satisfacer las necesidades

de contenido durante todas las fases del proceso de compra, desde el desarrollo del conocimiento de marca hasta convertirse en la marca de referencia para compartir y abanderar.

Algunas compañías ya van por este camino. Best Buy, por ejemplo, creó @ twelpforce para ofrecer interacción en tiempo real con clientes sobre cualquier cosa que desearan saber. La compañía sabe que las preguntas de los clientes pueden ser de todo tipo, desde características y beneficios del producto hasta desafíos al servicio de atención al cliente. Como resultado, cualquier empleado de Best Buy pudo responder durante su jornada laboral a preguntas de los clientes. Como todos los tuits tienen la etiqueta (#twelpforce), los clientes interesados pueden buscar las preguntas y respuestas publicadas. Se trata solamente de una de las iniciativas en medios sociales que Best Buy llevó a cabo para ofrecer experiencias positivas.

Además de realizar cambios en la organización, las compañías de éxito dominan el nuevo paradigma de comunicación y sus reglas de participación. Reconocen que, sea cual sea su negocio, si se muestran activas en los entornos sociales, también estarán en el negocio editorial.

### **PUNTOS A TENER EN CUENTA**

- ► ¿Cuál el proceso de comprar típico de sus clientes? ¿La prevalencia de medios sociales ha introducido otros caminos que requieren atención?
- Según su conocimiento sobre los canales, ¿qué se debería replantear en el plan de su compañía?
- ▶ ¿Qué más pueden mejorar los medios sociales para mejorar la experiencia del consumidor?
- Están integrados sus canales tradicionales y sociales?
- ▶ ¿Cuál es su necesidad de medios de pago? ¿Qué es lo que funciona?
- ▶ ¿Tiene sentido para usted la integración del departamento de marketing?
- Es capaz de vislumbrar en su compañía un departamento de compromiso con el cliente? ¿Por qué sí o por qué no?



# 6. Marketing, ventasy servicio, paso 2.Conversarcon sus clientes

Las herramientas de medios sociales han cambiado el modo de comunicarnos. La, en apariencia, inofensiva capacidad para charlar, crear, compartir y colaborar que hace posible la red social nos ha llevado a un nuevo paradigma en las comunicaciones, muy diferente del de emisiones que ha dominado el panorama desde la aparición de la radio y la televisión. La amplia adopción de este nuevo paradigma de comunicación cuenta con importantes ramificaciones; como dice el profesor de la Universidad de Nueva York, Clay Shirky: "Cuando cambiamos el modo de comunicarnos, cambiamos la sociedad". Y tiene toda la razón.

Los destinos sociales son los nuevos parques, zonas de juego y vecindarios de las ciudades. Tanto si se accede a ellos mediante ordenadores, smartphone u otros dispositivos portátiles, los entornos sociales se están convirtiendo con rapidez en los principales centros de actividad para las personas, el lugar en el que compran, planifican, aprenden, trabajan, se comunican y se divierten.

Sin tener que salir de casa, los usuarios pueden reunirse con amigos, encontrar cónyuge, ir o asegurar un trabajo, obtener una titulación o participar en una *jadye* virtual, si tiene interés en ello. Pueden compartir sus opiniones y registrar sus experiencias con texto, vídeo, audio y fotos. Los consumidores que tengan móviles con GPS pueden utilizar entornos sociales que se sirven de su ubicación como Foursquare y Gowalla para encontrar un restaurante chino, un McDonald's u otro sitio complicado donde quiera que se encuentre. Incluso pueden recibir cupones móviles de las tiendas en el punto de venta.

Cada vez más, la tecnología borra la distinción entre mundo físico y digital. Sistemas telefónicos como Skype y plataformas de videoconferencia hacen posible que las personas estén en contacto con amigos y familiares de todo el mundo y asistan a reuniones con clientes y colegas de trabajo en cualquier parte. Como dijo un usuario: "Es casi como si estuviera sentado en la mesa". Con el advenimiento de la tecnología de la realidad aumentada, los consumidores pueden interactuar con objetos de forma virtual. Por ejemplo, Best Buy hace poco hizo posible que los consumidores pudieran interactuar de forma virtual con un nuevo portátil Toshiba, simplemente, enfocando con su webcam la publicidad de la compañía que aparecía en un periódico<sup>2</sup>. Al darse cuenta de que los consumidores entran y salen de los mundos físico y digital, compañías como Threadless y The Art of Shaving llevan a cabo esfuerzos complementarios en ambos mundos para ponerse en contacto con los clientes en el lugar donde se encuentran y mediante los medios que ellos prefieren en cualquier tiempo o momento.

CAPÍTULO 6

### LOS DESTINOS SOCIALES SON SATISFACTORIOS

Además de ofrecer utilidad, los destinos sociales se están convirtiendo en fuentes de diversión, satisfacción, ocio, confort, colaboración, información y relaciones para jóvenes y adultos de todas partes. ¿Le suena ilógico? Considere el siguiente eiemplo:

Hace unos de 10 años, a Stephen Heywood le diagnosticaron ELA (Esclerosis lateral amiotrófica, también conocida como la enfermedad Lou Gehrig) a los 29 años. Inspirados por las experiencias de Stephen con la enfermedad, sus hermanos y varios amigos de la familia idearon una comunidad social en línea de pacientes, doctores, investigadores y compañías que pudiesen dialogar sobre este tema, o sobre cualquier otro. En la actualidad es una realidad y se han desarrollado comunidades sobre diversas enfermedades en PatientsLikeMe.com. Al compartir informaciones en ese entorno social, sus miembros encuentran respuestas a sus preguntas, descubren tratamientos que están funcionando y pueden obtener información adicional de otros pacientes que se enfrentan a retos similares. Un miembro de la comunidad sobre el Parkinson escribió: "Cuando leo una publicación, incluso las preguntas, encuentro muy útil fijarme en el perfil de quien lo publica... Aumenta mi confianza cuando veo datos referidos a hace cuánto tiempo que sufren la enfermedad, lo que han intentado y otros comentarios". Eso es satisfacción, colaboración y confort.

Las herramientas sociales también están liberando una tremenda creatividad y pasión. Bajo el paradigma de las comunicaciones en emisiones, el público general era antes que nada un consumidor de la información; en este nuevo mundo, también es un creador de experiencias. Se está produciendo una tremenda proliferación de arte popular. Y esto es en parte bueno y en parte no lo es. Con independencia de lo que podamos pensar sobre la calidad de algunas contribuciones, podemos estar de acuerdo en la tremenda pasión que hay detrás de todas ellas.

La red social ha creado también nuevos medios de trabajo en equipo. Como explicó Shirky: "Ahora disponemos de herramientas de comunicación con la suficiente flexibilidad para estar a la altura de nuestras capacidades sociales y estamos siendo testigos de nuevos modos de acciones coordinadas para aprovechar ese cambio"<sup>3</sup>.

Las wikis son un gran ejemplo de esta colaboración. Ward Cunningham, el desarrollador del primer software wiki, WikiWikiWeb, usó la palabra hawaiana "wiki" para darle nombre a la herramienta social. Significa "rápido", ya que permite una interacción en línea rápida, sencilla y eficiente. Aunque nos referimos a las wikis como un sustantivo, en realidad es más un verbo, dado que se actualizan de forma constante. La Wikipedia, la enciclopedia en línea gratuita, es quizá el ejemplo más conocido. Desde 2001, personas de todo el mundo han contribuido a esta wiki, que actualmente se encuentra disponible en 273 idiomas, con 3,4 millones de artículos en la Wikipedia en inglés (con casi 9,9 millones de visitas a la hora)4. Es una colaboración extraordinaria, sobre todo teniendo en cuenta que ha sido desarrollada en su integridad por voluntarios.

Delicious.com y otros sitios facilitan a las personas trabajar juntos para organizar y crear contenidos interesantes en el mundo digital. Aquí tiene un ejemplo personal. Durante muchos meses he estado buscando artículos, blogs, vídeos (en todas partes) sobre historias y ejemplos para este libro. Una manera de guardar mis hallazgos es descargarlos en el equipo y después organizarlos siguiendo un sistema de carpetas en el navegador. Otra manera de hacerlo es marcarlos y etiquetarlos en un sitio social como Delicious.com. Cuando encuentro un recurso en Internet que me gustaría conservar o compartir, guardo los enlaces en mi sitio de Delicious y les pongo una etiqueta con varias palabras que describen el tema del artículo. Con posterioridad, puedo recuperar todos los artículos relacionados con un tema en particular. También tengo acceso a los demás artículos, podcasts y vídeos que otros pueden haber publicado y etiquetado de un modo parecido. Algunos sitios han incorporado características que permiten a los usuarios realizar valoraciones y comentarios. Varias compañías han incorporado de forma interna esta capacidad, y han creado plataformas para poner marcas que permiten a sus empleados etiquetar y compartir documentos importantes con el resto de colegas.

¿Qué les lleva a las personas a comentar y valorar recursos en Internet, compartir consejos sobre los hijos, publicar blogs sobre la última tecnología, producir y compartir vídeos en YouTube o contribuir a un artículo en la Wikipedia? Pues la pasión. Las personas no participan en destinos sociales por otra razón que no sea porque quieren hacerlo. A las compañías les ha llevado tiempo comprender que la principal motivación de las personas para estar en Internet no es comercial.

Los usuarios entran para informarse y divertirse, conectar entre sí y, en muchos casos, ayudar a solucionar los principales problemas a los que se enfrentan las comunidades cercanas.

### Un medio preferente para investigar e informarse

Antes de la llegada de los destinos sociales, las personas confiaban en los medios vigentes para informarse y entretenerse. Cuando era niño, por ejemplo, mi madre encendía la televisión por la mañana y yo me quedaba viéndola hasta que todos nos fuésemos a dormir. Nos reuníamos en torno a la televisión para ver películas de Disney, partidos de fútbol y el telediario de la noche. Nuestras opciones eran limitadas; las emisoras decidían lo que veríamos y cuándo. Cada pocos minutos nuestros programas quedaban interrumpidos por un mensaje comercial. Todos teníamos el sentido de estar conectados con el mundo "exterior" durante todo el día hasta que la señal se desvanecía a última hora de la noche.

Demos un salto hasta la actualidad. Si todos estamos en casa disfrutando de un agradable tiempo en el salón familiar, es muy posible que cada uno esté utilizando su propio medio, o incluso varios medios sociales. Mis hijas seguramente vean el último episodio de sus programas favoritos que se han descargado en sus dispositivos iPad o a través de TiVo, al tiempo que escriben a sus amigos en Facebook; mi hijo probablemente esté en una videoconferencia con sus amigos; mi esposa estará comprobando el correo electrónico y sus canales RSS; y yo seguramente esté navegando por Internet, leyendo mis blogs favoritos y quizá "tuiteando" algo, preguntándome a mí mismo por qué habré comprado una televisión tan grande. Nuestra familia es un microcosmos del país; la oferta de medios ofrece a los consumidores acceso a la información que quieren, cuando quieren y en todo momento. Y a ellos (a nosotros) les encanta.

La red social está cambiando también el modo en el que los consumidores buscan información sobre productos y servicios. Desde la llegada de la red social, a los consumidores les resulta muy fácil omitir la publicidad de las compañías y las opiniones de los expertos y consultar a otras personas sobre sus ideas, opiniones y experiencias. Tecleando unas pocas palabras, pueden saber lo que otros piensan (personas que conocen bien o no conocen en absoluto) a través de Twitter, Facebook o el correo electrónico, sobre hoteles en Sudáfrica, horas de llegar a casa para los adolescentes o con qué compañías contratan. Cuando mis hijas van de compras, a menudo envían fotos y comentarios de camisetas y zapatos a sus amigas para saber qué opinan.

Se ha utilizado el término "*lazyweb*" (perezoso de Internet) para describir el hecho de preguntar a otro cuando tenemos alguna duda. Aunque puede ser cierto que algunas personas son demasiado perezosas para responder por sí mismos, a

menudo las búsquedas tienen la intención de aprovechar la experiencia de otros. Las personas ganan en confianza ante sus decisiones si conectan con otros a través de sus redes sociales.

Es un recurso tan valioso que el motor de búsqueda Bing y Facebook se han unido para que Bing incluya a los amigos de Facebook de la persona que busca en la tradicional experiencia de búsqueda. Por ejemplo, mediante la nueva función de Bing ("Liked Results"), al buscar restaurantes en una ciudad podrá ver los que sus amigos hayan visitado y valorado positivamente en Facebook. Cuando esté disponible, estas respuestas personalizadas aparecerán en la parte superior de los resultados de búsqueda según su señal social. Esta manera de buscar respuestas mediante la propia red de amigos se conoce como búsqueda social. Se diferencia de los resultados estándar de motores de búsqueda como Google y Yahoo! La búsqueda social es una importante tendencia a tener en cuenta. ¿Qué importancia tienen para usted los resultados que sus amigos confirman?

### SER BIEN RECIBIDO EN LA MESA SOCIAL

No resulta complicado saber por qué a los consumidores les encanta la red social: es gratificante, divertida, llena de recursos y satisfactoria. Tampoco resulta complicado descubrir el atractivo de la promesa de estos destinos sociales para las compañías. Las pone en contacto con sus participantes y con la posibilidad de establecer relaciones más creativas y potencialmente más rentables. Alberga la promesa de una nueva fuente de ventajas competitivas. Sin embargo, el éxito en la red social no consiste únicamente en utilizar la tecnología adecuada. El valor de los entornos sociales reside en los diálogos que se producen en ella, no en la propia tecnología. Las compañías tienen que atravesar un proceso de conocimiento y reinvención para ser bien recibidas en la apreciada mesa social.

Mientras que la red social sigue madurando, surgen nuevas reglas de participación. Estas reglas proceden de los usuarios de Internet, y no vienen dictadas por ninguna autoridad. Si las compañías las violan, lo más seguro es que sean expulsadas. A continuación, encontrará un resumen de estas reglas actuales:

1. Es una conversación: Los destinos sociales consisten en interactuar, no en enviar un mensaje unidireccional (¡por eso se les llama sociales!). La red social no tiene un tono de ventas. Las personas se conectan a la red social para hablar de sus intereses y pasiones, no para que les vendan algo. Las organizaciones de éxito aprenden a hablar con sus consumidores en lugar de hablarles a ellos. Los intercambios se caracterizan por un tono más suave y educativo, en vez de ser una transacción pura y dura.

- 2. Conexión antes que comercio: Una buena regla básica es seguir el modelo de conectar primero y permitir a los consumidores, si lo desean, que profundicen e investiguen la posibilidad de una venta. Reconocer el valor de la comunicación en sí misma y de las relaciones que fomentan, en lugar de centrarse en su posible valor de transacción. Reconozco que la mayoría de nosotros intentamos ganar dinero. Sin embargo, en la era de los medios sociales, este objetivo ha de estar acompañado de crear una conexión emocional positiva con los clientes. Confie en mí, en el largo plazo será la estrategia más rentable.
- 3. Importancia: La red social es un mundo altamente personalizado. En este mercado, los clientes quieren noticias e información sobre las cosas que les importan, no sobre lo que a las compañías les interesa que conozcan. Quieren poder encontrar estas cosas de un modo sencillo y rápido. Las compañías de éxito aprenden a sacar partido de sus destinos sociales para contactar personalmente con los clientes y reflejar el conocimiento obtenido en anteriores interacciones.

Amazon es un gran ejemplo: Tras la muerte del autor John Updike, recibí un correo electrónico de Amazon invitándome a ver un vídeo sobre la vida de este autor (una compra anterior de uno de sus libros les había advertido de mi interés). Seguí adelante y vi un vídeo magnífico. Pero no terminó aquí. Después entré en varios enlaces a otros libros y eventos relacionados con Updike. Basándose en la sugerencias de libros de Amazon (a los lectores que les gusta este libro, también les han gustado estos otros), pude leer más opiniones e incluso comprar varios libros. Al final, pasé hora y media en su sitio. Aunque resulta sorprendente que pasara tanto tiempo en un sitio de comercio electrónico, más sorprendente aún es el hecho de que, durante todo ese tiempo, nunca tuve la sensación de que Amazon quisiera venderme algo. Sentí que tenía el control y me ofrecían todos los recursos. Nadie me decía lo que tenía que hacer ni dirigía mi experiencia. Como resultado, compré más y seguramente lo haré en el futuro. Así es como se hace.

4. **Cercanía:** Las compañías y las marcas están altamente personificadas en este nuevo entorno. Betty Crocker, cocinera de General Mills, se ha preocupado sobre sus galletas de chocolate durante generaciones, pero ahora se ha convertido en una más de la familia al publicar sus fotos y recetas en Flickr, ofreciendo acceso a su recetario completo mediante una aplicación gratuita para móviles.

Las compañías de éxito le están poniendo cara a sus marcas: Esto no implica necesariamente que la asocien a un personaje como Betty Crocker, pero interactúan con sus participantes de un modo más personal. Le permiten a sus clientes hablar a una persona, no a una entidad. Cuentan

la historia de su marca y su organización, una historia que no procede del departamento de marketing. Con frecuencia, los consumidores se adhieren a esa historia.

- 5. **Autenticidad:** Como resultado de esta personificación aumentada, los usuarios desean que las marcas y compañías sigan las reglas sociales en las relaciones, en lugar de las de un mercado impersonal. Se espera que las organizaciones escuchen y tengan un alto nivel de respuesta ante las preocupaciones de sus clientes y otros participantes. Si no es así, los consumidores no dudarán en realizar comentarios en blogs, tuits y votaciones. Las compañías con éxito escuchan sin temor y responden de un modo rápido, sincero y humilde, asumiendo toda la responsabilidad de los errores que hayan podido causar. Sus respuestas son rápidas, directas e informales al igual que las conversaciones que los clientes tienen con sus amigos.
- 6. **Búsqueda de sentido:** Hoy en día existe un vacío de confianza que la transparencia ayuda a rellenar. Los consumidores esperan más de las compañías con las que interactúan. Quieren compañías multidimensionales, que persigan un sentido moral además de la rentabilidad. Hable con sus clientes acerca de quién es, cuál es su campo de habilidad y las contribuciones que la compañía ha realizado en él. Muestre a las personas con las que trabaja cuáles son sus preocupaciones y cómo intenta la compañía marcar diferencias.
- 7. Generosidad: Recompense a sus clientes por su lealtad. Un reciente estudio en seis países a cargo de la firma de publicidad DDB reveló que las principales razones que tenían las personas para seguir a las marcas en Facebook son los beneficios promocionales, seguidos por el gusto por la marca, el deseo de obtener información sobre nuevos productos, acceder a información exclusiva y ser capaz de ofrecer sus opiniones<sup>5</sup>. El estudio también reveló que tras seguir a una marca en Facebook, más de un tercio de los encuestados "tenían más deseos de comprar los productos de esta marca". ¡Ofrézcales lo que piden!

El grupo de rock Chester French, por ejemplo, tiene una aplicación VIP para sus seguidores. Cuantos más seguidores promocionen al grupo, más puntos obtienen. Los premios incluyen música gratuita y camisetas. JetBlue ofrece descuentos especiales para los clientes que les siguen en los destinos digitales. Dunkin' Donuts recompensa a quienes publiquen fotos con sus productos y selecciona al "Fan de la semana". Esta práctica premia a los consumidores; ofrece a los aficionados de Dunkin' Donuts una especie de moneda social en forma de reconocimiento, y genera un contenido visual a cargo de los clientes para la página oficial de la compañía en Facebook. Clorox recompensa a los consumidores, empleados y proveedores más activos en su sitio CloroxConnects.com

- con blogs personales, apariciones de invitados, acceso a información privilegiada e incluso con una mayor responsabilidad interna. Todos ellos son ejemplos de situaciones en las que todos los participantes salen ganando.
- 8. Sencillez: Si quiere que los clientes le encuentren, póngaselo fácil. Integre completamente sus canales de marketing para que si los consumidores le encuentran en un punto, sean capaces de seguirlo con facilidad hasta otro. Por ejemplo, si los anuncios en televisión siguen siendo efectivos para su negocio, asegúrese de que dirigen a los espectadores hacia su página web, y de que su página web, a su vez, les lleve hasta sus páginas de Facebook y Twitter. Asimismo, asegúrese de que su contenido facilite a los usuarios que puedan compartir, descargar e integrar sus contenidos en todos los canales y, de este modo, hablar en su beneficio.
- 9. **Brevedad:** Hace casi 150 años Mark Twain dijo: "Cualquiera puede tener ideas, lo difícil es expresarlas sin gastar cantidades ingentes de papel y resumirlas en un párrafo brillante". Twitter no podría estar más de acuerdo; fuerza a los usuarios a que su mensaje quepa en no más de 140 caracteres. Una regla básica para los blogueros es que no debe haber más de una página por entrada. Los documentos de instrucciones no deben tener más de 4 o 6 páginas. Los vídeos más efectivos, a veces, no duran más de 30 segundos. A las personas les gusta sentir que han completado algo cuando terminan de leer una publicación. Haga usted lo mismo.
- 10. **Portabilidad:** Aquí tiene una señal de los tiempos: hay más personas en la India con acceso a teléfonos móviles que a un baño<sup>7</sup>. Según la firma de consultoría Yankee Group, cada día se incorporan 1,6 millones de nuevos teléfonos móviles, y se espera que más de 5.000 millones de personas se comuniquen a través de dispositivos móviles para el año 2015<sup>8</sup>. Según una reciente previsión de Morgan Stanley en su *Mobile Internet Report*, en los próximos cinco años habrá más usuarios que se conecten a Internet mediante dispositivos móviles que mediante ordenadores<sup>9</sup>. Es algo que ya sucede en Japón, en donde el 95 por 100 del mercado para móviles tiene capacidad 3G y el 85 por 100 está suscrito a un plan de datos como parte de su contrato de telefonía<sup>10</sup>.

Para que los consumidores los encuentren útiles, los contenidos deben ser aptos para los dispositivos que éstos utilizan. También hay que personalizar el contenido para reflejar cómo se utilizan estos dispositivos. Por ejemplo, según el *Mobile Intent Index*, recién creado por la compañía de relaciones públicas Ruder Finn, los usuarios de teléfonos móviles los utilizan para conectar socialmente con otros, administrar su economía personal y para dar su apoyo a diversas causas". Pero no los utilizan para fines educativos o creativos.

11. **Simplicidad:** La mayoría de los consumidores no saben la diferencia que hay entre blogs, foros y wikis, ¿para qué iban a saberlo? La tecnología social debería pasar desapercibida: ser el mensajero, para que destaque el mensaje. En efecto, si la tecnología no es fiable o se hace notar demasiado, tenga la certeza de que será desechada y no tendrá segundas oportunidades. Los nativos digitales son menos permisivos con la tecnología que aquellos de nosotros que crecimos reiniciando cuando algo no funcionaba.

Con el tiempo, preveo que las palabras que usamos para describir la tecnología social en la Web, como "en línea" o incluso "red social", desaparecerán por completo. Mientras nuestro "acento colectivo predigital" se desvanece, hablaremos sobre destinos y entornos sociales en lugar de sobre la tecnología que nos lleva a ellos¹². ¿Cuándo fue la última vez que habló de encender la luz de la cocina en términos de electricidad y circuitos?

- 12. **Perspectiva a largo plazo:** El viejo modelo de marketing (que se esfuerza por crear una campaña, lanzarla y esperar a que lleguen los resultados) no se aplica en los entornos sociales. Lo que funciona es crear conexiones y relaciones con un núcleo central de participantes que se pueda mantener y crezca con el tiempo. Se pueden utilizar concursos y campañas para fomentar estas relaciones, pero con el compromiso social, el horizonte va más allá del corto plazo y de los presupuestos y análisis trimestrales. Y lo mismo sucede con los esfuerzos en medios sociales. Recuerde, los medios sociales más efectivos aumentan en valor con el tiempo según crecen las comunidades y el diálogo. Como resultado, los esfuerzos de marketing que antaño eran vistos como gastos, se están transformando en activos a largo plazo. Comience pronto y sea paciente
- 13. **Compromiso:** Se trata de un compromiso pleno, una inmersión total, en vez de mojarse sólo los pies. No digo que las compañías deban utilizar todas las aplicaciones sociales internas y externas que se encuentren, con la esperanza de cultivar relaciones con todos los participantes y en todos los mercados al mismo tiempo. Lo que digo es que debería elegir un objetivo importante y desarrollar una estrategia integral en torno a él para tener mayores oportunidades de éxito
- 14. **Distinción:** Es un buen consejo de los clientes y del experto en marketing Seth Godin: si no consigue diferenciarse, se lo comerán vivo. No podrá ocultar en ningún lugar los fallos de un producto o servicio dentro de este nuevo panorama de comunicaciones. Existe espacio para diversos niveles de calidad, pero no para exagerar lo que en realidad ofrece. Si lo que tiene es realmente bueno, tendrá un filón. Tenga por seguro que, se distinga o no, hablarán sobre ello. Y, de hecho, ya lo están haciendo.

15. Mantener el interés: Para muchos clientes existen demasiados estímulos y muy poco tiempo. Para las organizaciones, es una cuestión de cómo atraer la atención de los consumidores. La solución: reconocer que todas las compañías, con independencia de la naturaleza de su actividad principal, deben convertirse en editores y crear buenos contenidos. Hay que utilizar medios poderosos: una imagen o un vídeo siguen valiendo más que mil palabras. Genzyme, una compañía de biotecnología centrada en enfermedades hereditarias poco frecuentes, publica vídeos sobre pruebas clínicas de sus medicamentos experimentales para que los clientes interesados puedan observar los resultados de primera mano. Le garantizo que para las familias, amigos y proveedores médicos de alguien con alguna de estas enfermedades, estos vídeos son fascinantes. Sea creativo, desarrolle el sentido del humor y cree experiencias sociales inspiradas en sus sitios favoritos de ocio. Y, sobre todo, trabaje para crear un genuino sentido de comunidad.

Y no se olvide de las oportunidades de conexión *offline*. Otro capítulo de la historia del *Ford Fiesta Movement* ilustra por qué esta integración produce realmente los efectos esperados. Además de todas las conexiones en línea que generó este movimiento (6 millones de visitas en YouTube, casi 740.000 en Flickr y más de 3,7 millones en Twitter), Ford obtuvo, además, el récord Guinness para el *tweetup* de Twitter con más participantes. Un *tweetup* es una reunión de dos o más personas convocadas a través de Twitter. El de Ford reunió a 1.149 personas para tener un reconocimiento con su agente de Fiesta preferido y celebrar una presentación del nuevo modelo en su *Ford Fiesta Awards Celebration*. Los agentes y seguidores de medios sociales tuvieron la oportunidad de encontrarse, tras interactuar en la red social durante meses. El evento *offline* originó mucha expectación, diversión y conexiones.

Aquí tiene otro ejemplo. Hershey Company utilizó una combinación de conexiones en línea y *offline* para presentar su línea de productos Chocolate Bliss. Durante el transcurso de un fin de semana, los aficionados celebraron 10.000 fiestas en las que se presentó el producto a cerca de 129.000 personas. Más tarde, los participantes lo comentaron en blogs y subieron fotos. Al final, todo ello llegó a una audiencia de más de 7 millones de personas. Casi un año medio después, uno de los participantes escribió: "Sigo comprando chocolates Bliss y me encantan"<sup>13</sup>.

### AHORA TAMBIÉN SERÁ UN EDITOR

Como puede ver, ofrecer una atractiva experiencia al consumidor resulta esencial en este nuevo entorno. El contenido se encuentra en el corazón de esta misión. Es valioso porque lleva a la conversación, que a su vez lleva a la conexión. Es la base para que los clientes creen relaciones con las compañías y, a la postre, realicen sus decisiones de compra. También es la base para que las compañías retengan a los clientes y los transformen en alguien que comparte la marca y sean sus embajadores. ¿A qué me refiero con contenido? El contenido presenta diversas formas, como vídeos, juegos, manuales de instrucciones, blogs, breves comentarios, opiniones de expertos e incluso eventos físicos. Un buen contenido puede demostrar la experiencia de una compañía, entretener o educar a los consumidores, o todo en uno.

El mejor contenido está altamente segmentado, diseñado para conectar con su cliente objetivo. Recuerde el proceso de identificación del cliente que ya vimos con anterioridad. ¿Quiénes son sus comunidades participantes objetivo y qué las caracteriza personalmente? ¿Qué quieren de usted? ¿Información, ocio, descuentos? ¿Qué les gusta y qué no? ¿Qué tono y estilo les hace sentir cómodos? ¿Dónde se congregan, en Twitter, Facebook, blogs, sitios de etiquetado social o LinkedIn? ¿Se necesita que haya un componente físico en su contenido? Las respuestas a estas preguntas le ofrecerán un marco para el desarrollo de sus contenidos. El contenido digital más interesante es cada vez más visual, personalizado para cada usuario, actualizado y disponible cuando se desea.

### CREAR CONTENIDO PARA FOMENTAR LAS CONEXIONES

¿Cómo suplen las compañías las expectativas de contenidos? De nuevo, recomiendo asumir un enfoque más estratégico. Realizar un análisis o auditoría de los activos para ver los contenidos de los que ya dispone suele ser un buen punto de partida. Al analizar este contenido, estime su importancia y valor para su mercado objetivo. Si el contenido disponible no tiene un valor inmediato, piense si es posible modificarlo. Si tiene un valor directo, entonces considere el formato en el que se encuentra y los canales en los que puede ofrecer un mejor resultado. Por último, asegúrese de que estos canales están sincronizados con los que utiliza su consumidor objetivo. No puedo resaltar de un modo suficiente la importancia que tiene elegir la herramienta adecuada para cada audiencia. Si nos elige bien, el tiro puede salir por la culata. Equivale a decir: en realidad, no te estamos escuchando.

Uno de los resultados de este análisis de activos es que se obtiene una buena comprensión de dónde se encuentran los vacíos que precisan nuevos contenidos para alcanzar un alto nivel de participación con su mercado objetivo. Tenga en cuenta que el contenido no siempre debe ser suyo. Puede provenir de sus clientes y de terceros. Si facilita que los clientes y otros participantes añadan y utilicen sus contenidos, podrá con facilidad multiplicar la cantidad de contenido de importancia en sus sitios sociales y mejorar su credibilidad al mismo tiempo. Esta información producirá, asimismo, más ideas para contenidos en el futuro.

¿Pero los consumidores crean en realidad tanto contenido? En una palabra: sí. Un reciente estudio de Forrester constató que casi un cuarto de los adultos que usan Internet en Estados Unidos crean contenidos¹⁴. Más de un tercio de los americanos en Internet participan en actividades como publicar comentarios y blogs, y uno de cada cinco clasifica el contenido en Internet mediante etiquetas, canales RSS y "votos" en sitios como Digg y Reddit. Cuando nos fijamos en la participación por grupos de edad, se observan indicios de lo que está por venir: más de la mitad de los jóvenes con edades entre 18 y 24 años crean contenidos. Mi expectativa es que estos datos se seguirán doblando cada 24 meses en Internet (la "Ley de Weber" para la creación de datos). Hay que facilitar a los consumidores que dejen su impronta.

¿Y le interesa de verdad a la gente los contenidos generados por otros usuarios? Apueste por ello. El mismo estudio de Forrester concluyó que tres de cada cuatro americanos en Internet consumía contenidos sociales. Y este un hecho realmente interesante: los vídeos, blogs comentarios en línea creados por los clientes son los que orientan el crecimiento del consumo de contenido social. Esto implica que a la gente le interesa mucho lo que otras personas comentan, muestran y comparten en la red.

### DESARROLLAR UNA AGENDA DE CONTENIDOS

Es muy importante para desarrollar una auténtica participación social crear un calendario para la publicación de contenidos que recoja los nuevos contenidos que se producirán, cuándo se presentarán y quién está a cargo de su desarrollo. Algunas compañías utilizan fórmulas para sus contenidos. Ciertos días de la semana publican comentarios de productos, mientras que otros se dedican a hablar sobre las tendencias de la industria o sobre blogs de invitados. Algunas diseñan temas durante un periodo de tiempo determinado. Mientras esté creando este nuevo contenido, identifique los canales en los que se utilizarán y desarrollarán, de modo que sea fácil convertirlos para su reutilización en la red social.

Debe ser disciplinado en lo referido a la creación de contenidos, porque puede llegar a ser muy costoso. No sucumba ante la creación indiscriminada de contenidos para todos los productos, audiencias y canales. Lo más seguro es que se queden obsoletos antes de poder llegar a publicarlos. Evalúe con regularidad la efectividad de sus contenidos para ver lo que funciona y lo que no. Distribuya buenos materiales; analice cómo puede ser reutilizado con diferentes comunidades. Considere utilizar canales RSS para ofrecer actualizaciones de productos a empleados y consumidores. Asegúrese de que exista coherencia entre el contenido en línea y de que esté bien clasificado. Por último, no caiga en el perfeccionismo. En un entorno como éste, en el que imperan los contenidos generados por los usuarios y la oportunidad, el contenido no debe ser un museo de la calidad. Es mucho más importante su relevancia, precisión y puntualidad.

¿Cuál es cantidad correcta de contenidos? Encuentre el ritmo de publicaciones más adecuado a su audiencia. Si realiza demasiadas publicaciones, tanto usted como sus clientes tendrán más trabajo del que pueden asumir. Si realiza muy pocos, se quedará fuera de la conversación. No le pida peras al olmo.

### MUESTRAS, APLICACIONES, CONCURSOS Y MUCHO MÁS

Existen muchas maneras de que los consumidores creen y participen en sus contenidos. Los cupones combinados con comentarios en línea pueden ser efectivos. Procter & Gamble (P&G) creó un programa de muestras para su detergente Dawn, y pidió una valoración del producto a quienes lo habían probado. La compañía recibió más de 500 opiniones. Como dijo Stan Joosten, responsable de innovación de comunicación integral de consumo de P&G: "Lo mejor es que no somos nosotros quienes lo dicen (los comentarios sobre la marca), son ellos" P&G optimizó la efectividad de esta iniciativa llevando a la esfera *offline* esta experiencia en línea, incorporando los comentarios en las propias tiendas.

También pueden resultar efectivas las aplicaciones. Eukanuba creó una aplicación para iPhone llamada OFF LEASH para su marca IMS de comida para perros, que señala los cinco parques más cercanos, según el código postal indicado, en los que se pueden soltar a los animales. Permite a los usuarios dar una puntuación y añadir favoritos. Hablando del tema, una de mis aplicaciones favoritas es SitOrSquat, de Charmin. Localiza baños públicos en cualquier parte y le permite, además, "añadir un baño". Los foros de debate analizan temas de salud como la enfermedad de Crohn, el síndrome de piel irritable o el embarazo, problemas de padres y ayuda sobre la aplicación. Como podrá imaginar, en este lugar también hay espacio para muchos chistes sobre cuartos de baño.

Los concursos pueden ser una buena manera de solicitar la participación de los usuarios. Cuando P&G solicitó a los clientes que contasen historias sobre su producto Mr. Clean Magic Eraser, recibió 25.000 historias en un mes, y eso son muchos contenidos. ¿Se acuerda de la Super Bowl de 2010? No del partido, sino de la publicidad. Dos de los mejores anuncios (*House Rules y Snack Attack*) fueron vídeos hechos por los clientes que fueron enviados a Doritos para su concurso *Crash the Super Bowl*. Esta estrategia publicitaria que tiene su origen en el público general le ha funcionado bien a la compañía, que ha sabido llegar a la audiencia de la Super Bowl. Si no ha visto algunos de los vídeos de los clientes del *Ford Fiesta Movement*, écheles un vistazo. Encontrará contenidos geniales.

### La vida es un juego

Para capturar parte del creciente entusiasmo sobre los juegos, como evidencia la popularidad de sencillos pasatiempos como FarmVille y ofertas más elaboradas como World of Warcraft, las compañías están introduciendo mecanismos de juego

152

en sus propiedades digitales. En ocasiones, estos juegos cuentan con enlaces comerciales. Zynga, creadora de *FarmVille*, *Mafia Wars* y *YoVille*, por ejemplo, hace poco que se vinculó con 7-Eleven (y con sus más de 7.000 tiendas) para ofrecer productos virtuales de edición limitada. Los clientes que hayan adquirido productos con una identificación especial, pueden solicitarlos en alguno de sus tres juegos de más éxito a los clientes. Para ofrecer un contexto de la magnitud de esta oportunidad, piense en los 70 millones de personas que juegan al mes a *FarmVille* (en 2009 la población de Estados Unidos era de unos 307 millones de personas).

McDonald's cuenta con años de experiencia a sus espaldas con los juegos. Uno de los más populares es similar al Monopoly, que se celebra cada año desde 1987. En resumen, los consumidores reciben piezas del juego cuando compran ciertos elementos del menú, que se corresponden a espacios de propiedades en el tablero de Monopoly (los puristas del Monopoly no tardarán en darse cuenta de la aparición, en el tablero, de las propiedades Golden Avenue y Arches Avenue). Existen fichas de premio inmediato y fichas que, en combinación con propiedades del mismo color, pueden ser canjeadas por dinero, hasta 1 millón de dólares. En el año 2004 se presentó la versión en línea del juego original. Y la diversión no queda reservada sólo a los adultos, los niños también pueden explorar el mundo virtual de McLand en www.happymeal.com y jugar con el juego de los Sim de McDonald, entre otros, en conocidos sitios de juegos en Internet. Los juegos no se centran sólo en la diversión, también pueden ser educativos. De hecho, se está desarrollando un nuevo campo de estudios, el aprendizaje inmersivo, basado en investigaciones teóricas y en ciertas experiencias que sugieren que los videojuegos ofrecen poderosas experiencias de aprendizaje. Aquí tiene un ejemplo de cómo una organización de microcréditos utiliza los juegos para presentar a los niños este mundo.

Katie Smith Milway pensó que estaba escribiendo un libro. Pero luego descubrió que estaba creando un movimiento. Desde la publicación de su libro en la primavera de 2008, *One Hen* ha evolucionado y ha pasado de ser un galardonado libro para niños hasta convertirse en una actividad escolar complementaria, que enseña a niños en más de 150 países los problemas que hay en el mundo y cómo poder solucionarlos. La página Web del libro, www. onehen.org, ofrece juegos a los niños para que descubran más información sobre la microfinanciación.

Así es como funciona. Los niños pueden jugar en el sitio de *One Hen*, donde además aprenden la historia de Kojo, un exitoso criador de aves que vive en Ghana, que empezó su negocio comprando una gallina gracias a un pequeño crédito. Al crecer su negocio, también crece el bienestar de su comunidad y, en último término, el de su país. Ha sido capaz de sostenerse a sí mismo, a su familia y a varias comunidades para sacarlas de la pobreza gracias al crecimiento de su negocio de cría de aves. Mientras, los niños juegan, acumulan cuentas

que, más tarde, podrán destinar a diversos emprendedores virtuales, cuyos perfiles e historias se comparten en el sitio. Pero eso no es todo. *One Hen* se ha asociado con Opportunity International, que ofrece microfinanciación, planes de ahorro, seguros y formación a más de 2 millones de personas que intentan salir de la pobreza en los países en desarrollo. Según el reparto de las cuentas de los jugadores, Opportunity International dirige fondos reales de inversión a esos emprendedores, representados por sus imágenes virtuales. A los niños les encanta. No sólo porque se divierten, sino también porque aprenden a influir en la sociedad y en el mundo que los rodea.

¿Cómo puede utilizar su compañía los juegos para premiar y educar a sus participantes?

### UN FIN MORAL PRODUCE MAYORES INTERACCIONES

Ya hemos hablado sobre cómo muchas comunidades de participantes buscan que las compañías participen más para mejorar el mundo. Enseñar a sus participantes qué está haciendo al respecto, de un modo divertido y práctico, favorece que existan buenos contenidos y relaciones.

Ed Nicholson, director de comunidad y relaciones públicas de Tyson Foods, comenta que, según su experiencia, compartir información con los consumidores sobre los esfuerzos de su compañía en la lucha contra el hambre ha ayudado a humanizar su marca. Sitúa a la compañía como un líder de opinión y un socio comprometido en la causa de la lucha contra el hambre. Además, el compromiso social de la compañía ayuda a vincular en una comunidad en línea los agentes existentes, personas y organizaciones activamente involucradas durante años en la lucha contra el hambre. Esto ayuda a la causa y genera una gran cantidad de embajadores de la marca para Tyson.

Tyson dona cada año comida por un valor entre 8 y 10 millones de libras como parte de sus esfuerzos en este campo. Su compromiso en los medios sociales le ayuda a "obtener un beneficio de estas donaciones en especie que va más allá de la publicidad", explica Nicholson¹6. Crear eventos sobre estas donaciones que "inciden sobre la necesidad " y publicar en blogs sobre ellos, ayuda a generar una mayor conciencia sobre el problema del hambre y las organizaciones que trabajan para paliarlo. Por ejemplo, Tyson publicó un blog desde el estadio de la Universidad de Arkansas, desde donde colaboraban con los Arkansas Razorbacks y Lift Up America, para distribuir un camión lleno con productos de Tyson a las agencias del *Northwest Arkansas Food Bank*. Colaborar con estas organizaciones ayudó a fomentar el conocimiento público del problema del hambre dentro de su propia comunidad. Tyson publica de manera habitual las historias de Hunger All-Stars, personas que trabajan para solucionar el

problema del hambre en múltiples campos sociales por todo el mundo. La compañía guarda estos perfiles en su micro sitio, los "tuitea" en el perfil de Tyson<sup>17</sup> y sube fotos y vídeos relacionados a Flickr y YouTube.

Los consumidores muestran su respeto por la labor de Tyson y disfrutan con sus contenidos. Un consumidor comentó: "El compromiso de Tyson con el valor fundamental de '*Hunger is Unacceptable*' muestra un importante liderazgo. Insto a que otras compañías de la industria alimenticia sigan su ejemplo"<sup>18</sup>. Otro escribió: "Gracias a Tyson por usar los medios sociales para crear algo productivo y ofrecer valor y atención a los demás, en lugar de simplemente buscarlo para ellos mismo"<sup>19</sup>.

Tyson también ha descubierto que sus esfuerzos son apreciados por los integrantes internos de la compañía. Como Nicholson comentó: "Todos quieren trabajar para una compañía que da algo a cambio. Te hace sentir bien con la compañía para la que trabajas"<sup>20</sup>.

### Charlar sobre pescado, café, refrescos y burritos

¿Hay más ejemplos de compañías que conectan con los consumidores y que les hace estar a la vanguardia? La próxima vez que vaya a Estados Unidos y pida pescado en un restaurante, saque su teléfono y escriba "30644" con el mensaje "FISH" y la variedad de pescado que quiere pedir. Recibirá un mensaje de texto del *Blue Ocean Institute* que le indicará si su petición se encuentra disponible y, de no ser así, le enviará una lista de alternativas que no dañen al medio ambiente. Se trata de una gran manera para este instituto de ofrecer un mensaje directo de cuidado del medio ambiente<sup>21</sup>.

Como parte de sus iniciativas de ayuda tras el terremoto de Haití, las tiendas de Starbucks de Estados Unidos y Canadá hicieron posible que los clientes pudieran entregar donaciones directamente a la Cruz Roja americana mientras pagaban sus cafés, incluso podían destinar fondos desde sus tarjetas de Starbucks. El músico haitiano-americano Wyclef Jean colaboró con Starbucks para presentar a la opinión pública las necesidades de la comunidad haitiana, un esfuerzo combinado que sirvió para aumentar la concienciación. Como uno de los clientes comentó en el blog de Starbucks:

"Una vez más Starbucks muestra su responsabilidad social y acude en ayuda de nuestros vecinos globales... muy bien hecho... Espero que esto inspire a otros a que hagan lo mismo... Aunque sea con un dólar... Si todos los que solemos ir a SB lo hiciéramos... Qué gran impacto tendría. De nuevo, gracias"<sup>22</sup>.

Compañías como Pepsi, American Express y Boloco han tenido éxito pidiendo ayuda a los clientes para decidir las causas para las que deberían destinar sus contribuciones. Boloco, una cadena regional de comida mexicana del nordeste

de Estados Unidos, se ha comprometido con la ecología. Como muestra de este objetivo, la compañía creó un fondo verde para donar una parte de todas las compras realizadas durante un periodo de tiempo. El objetivo final era que los clientes de Boloco identificasen el compromiso de la compañía con las causas ecológicas y seleccionasen las tres mejores iniciativas locales para que la compañía les entregase la donación.

Los seguidores de Boloco debían decidir las iniciativas favoritas a través de la página de Facebook de la compañía y animar a otros a que se unieran a sus causas. Cuando empezaron a llegar los resultados, los aficionados fueron dirigidos a una encuesta en el sitio Web de la compañía para que pudieran votar a los finalistas. Por último, las tres organizaciones que obtuvieron una mayor valoración recibieron un cheque de Boloco, el mismo día que el alcalde de Boston concedió a la compañía el premio *Boston Green Business Award*.

Invitar a los consumidores al proceso de innovación puede fomentar tanto la creación de contenidos como la de nuevas ideas de productos.

### **PUNTOS A TENER EN CUENTA**

- ¿Qué puede hacer su compañía para ser bien recibida y tener éxito en la mesa de los medios sociales?
- ▶ ¿Qué contenidos han funcionado mejor para su organización? ¿Por qué?
- ▶ ¿En qué idea sobre contenidos desea profundizar?



# 7. Innovación. Compromiso con la apertura, velocidad y el público

Cuando la empresa de alquiler de películas Netflix decidió que necesitaba mejorar su software para predecir de un modo más preciso las películas que le gustaría ver a sus clientes, decidió ir más allá de su ámbito y consultar a una comunidad más amplia. La compañía ofreció una recompensa de un millón de dólares a la compañía, grupo o persona que fuesen los primeros en dar con una solución que fuese, al menos, un 10 por 100 mejor que su software interno, Cinematch.

Un total de 41.000 equipos de 186 países se pusieron manos a la obra durante tres años, antes de que dos grupos enviaron soluciones satisfactorias con una diferencia de 24 minutos entre ellos. El equipo ganador estaba formado por siete personas entre las que había ingenieros informáticos, estadísticos y expertos en mecánica de Estados Unidos, Austria, Canadá e Israel, que se dio a conocer bajo el nombre de *BellKor's Pragmatic Chaos*.

Cuando se le preguntó por el secreto del éxito de BellKor's, Chris Volinsky (que actuó como líder del equipo y cuyo trabajo diario se desarrolla en el departamento de investigación y estadísticas de AT&T Labs Research), dijo: "Los mejores equipos tuvieron numerosos debates con casi todos los demás equipos. Nos dimos cuenta de que debíamos hacer lo mismo para permanecer arriba". Al final, hicieron justamente eso. De hecho, la solución final no llegó hasta que el equipo original de tres personas de Volinsky se amplió para incluir mentes y disciplinas adicionales. El equipo combinó varios cientos de algoritmos individuales para dar con el ganador. Ahí reside el poder de la colaboración efectiva. Aúna personas que ven el mundo de manera diferente para llegar a ideas viables. Aquí tiene un signo de los tiempos: BellKor´s nunca se llegó a reunir en persona hasta la ceremonia de los premios. Ahí reside el poder de los medios sociales.

### LA INNOVACIÓN ES LA CARTA GANADORA

La mejora operativa por sí sola no basta para asegurarse el éxito. La viabilidad a largo plazo de una compañía depende de su capacidad para reinventar sus productos, servicios y a sí misma. Tradicionalmente, la innovación en las organizaciones ha consistido principalmente en una actividad aislada, un ciclo cerrado. Seguía una trayectoria que partía de la generación interna de ideas, pasando por las pruebas y terminando en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. En la actualidad, ese modelo se ha roto. Hemos aprendido que el aislamiento es el mayor obstáculo de la innovación. Se requiere la interacción con los demás, personas que ven el mundo de un modo diferente, para resolver problemas y alumbrar nuevas ideas. Con pocas excepciones, el modelo de compañía insular no tiene la velocidad, profundidad o amplitud necesarias para generar los tipos de ideas que mantienen el crecimiento de las organizaciones en un mercado competitivo global.

Netflix lo sabe; por eso buscaron fuera de su compañía y en una amplia variedad de mentes para mejorar su software de predicción. Aunque al equipo ganador le llevó tres años encontrar una solución que fuese un 10 por 100 mejor que Cinematch, el presidente ejecutivo de Netflix, Reed Hastings, le dijo al público en la ceremonia de entrega de premios que, al primer equipo, solamente le llevó tres semanas batir los resultados del equipo interno de Netflix, que había estado trabajando durante cinco años².

En la actualidad, muchas compañías piensan de modo muy diferente sobre el proceso de innovación. En vez de fijarse exclusivamente en sus departamentos de investigación y desarrollo (I+D) para obtener nuevas ideas sobre productos y servicios, compañías como Netflix salen afuera en busca de información y creatividad en comunidades más amplias. Sondean a los clientes, empleados, socios comerciales y también a los competidores, grupos de opinión, universidades y agentes de innovación de Internet para que les ayuden a desarrollar propiedades intelectuales que fomenten su crecimiento. Han enterrado la noción de "tiene que hacerse aquí" en favor de la de "dejar que florezcan mil flores".

La colectividad de la red social les ayuda a hacer posible esta innovación abierta. Como en el caso de BellKor, reúne a personas de diversos lugares y entornos de un modo sencillo y a un coste muy reducido. También conecta con la sabiduría del público en general para obtener ideas sobre tendencias del mercado y realizar una criba para que destaquen las mejores.

"La red es el mejor medio para la innovación que jamás ha existido en la historia humana, con la posible excepción de la escritura", ha comentado David Weinberger, investigador sénior del *Harvard Berkman Center for Internet and Society* y coautor de *The Cluetrain Manifesto*. "Nunca antes habíamos tenido un medio que combinase información, comunicación y la capacidad de ser social". Y todavía estamos en las etapas iniciales de este desarrollo.

### POR EL PUEBLO Y PARA EL PUEBLO

Sabe a moras y lima, acompañado con ocho nutrientes esenciales y cafeína. El diseño de su envoltorio incluye un logotipo de Facebook y un párrafo sobre las etiquetas y las solicitudes de amigos. Se llama Connect y es el nuevo sabor de VitaminWater. ¿Por qué conectarlo con Facebook? Es de donde viene el nombre del producto. La compañía realizó un concurso en su página de Facebook para invitar a los aficionados a que diseñasen sus propios sabores, envoltorios e ingredientes y, luego, que votasen los resultados.

Para lanzar el producto, VitaminWater regaló 100.000 botellas de Connect a sus aficionados de Facebook. Para probar el nuevo sabor, los intrigados consumidores acudieron a la página de Facebook de la compañía y solicitaron un cupón para obtener una botella gratis. También se les pidió que compartiesen la oferta con otros amigos de Facebook. Piense en ello: eso sí que es una combinación de producto, diseño de embalaje y promoción de lanzamiento; todo realizado por los clientes a través de Facebook. Es un uso con éxito de la red social.

Acudir directamente a hablar con el consumidor raso, con la meta de desarrollar nuevos usos para los productos o extensiones de la línea de productos, es quizá la aplicación más conocida y extendida de los modelos de innovación en colaboración. Hace algunas décadas, el futurista Alvin Toffler acuñó el término "prosumidor" para referirse a esta fusión de productos y consumidores. En la actualidad, no es ninguna novedad. Las compañías han estado investigando a sus clientes y reuniendo a grupos específicos para recopilar información sobre ellos durante años. La diferencia que introduce la red social se refiere al alcance y la frecuencia de estas interacciones, la profundidad y amplitud de los debates que se producen y la manera de crear una base de clientes más amplia, a los que se les pide información cuando saben que realmente van a ser atendidos.

Volkswagen sabe que los debates pueden ser tan importantes como las propias ideas. Por eso mismo es por lo que a los participantes en su concurso, *App My Ride*, se les premia por realizar envíos, así como por debatir y evaluar las aplicaciones e ideas de otros participantes de la comunidad³. Así es como funciona. La compañía espera aprovecharse de la sabiduría de los usuarios, programadores y desarrolladores interesados para generar aplicaciones innovadoras para su nuevo sistema de entretenimiento informativo. Los participantes pueden enviar a la compañía ideas creativas y/o aplicaciones compiladas. Aunque Volkswagen se reserva el derecho de tomar la decisión final, las aportaciones de esta comunidad tienen un valor incalculable. Al estudiar los puntos que surgen en la comunidad acerca de las ideas y aplicaciones propuestas, Volkswagen puede comprender mejor la necesidad subyacente que los consumidores intentan satisfacer, y los pros y los contras de las diversas soluciones ofrecidas. Esta comprensión es la base del desarrollo de producto

evolutivo (nuevas variantes de un producto existente), así como de la innovación disruptiva, aquellas ideas que cambian las reglas del juego y de las que nacen las ventajas competitivas.

### EJERCICIO, COMIDA SANA E INNOVACIÓN DIARIA

Algunas empresas, en vez de realizar un concurso, crean sitios Web para recopilar continuamente información de clientes, empleados y cualquier otra persona. Con anterioridad, hemos mencionado el sitio IdeaStorm.com de Dell; Huggies posee otro interesante medio para la innovación electrónica.

La marca de pañales se está adentrando en las primeras fases de un negocio de capital riesgo a través de su programa *MomInspired*. La compañía matriz de Huggies, Kimberly-Clark, ofrece dinero para financiar las ideas de las madres para obtener un "producto exclusivo para el cuidado de los bebés que solucione una necesidad no atendida de los padres". Mediante el programa actual, la compañía espera fomentar su propia innovación, además de inspirar a las mamás emprendedoras.

La compañía tiene dos periodos al año de aceptación de envíos. Su jurado los evalúa todos y anuncia a las mamás ganadoras varias semanas después. Los envíos ganadores y sus creadoras aparecen resaltadas en su sitio Web, junto con útiles recursos comerciales, como información sobre cómo escribir un plan comercial, financiación segura, evaluar métodos de distribución e incluso gestionar el propio tiempo. Las mamás conversan entre sí en la página de Facebook de Huggies, un recurso muy valioso. Como dijo una de las premiadas: "Obtener una gran respuesta es la mejor recompensa"<sup>5</sup>. Disponer de una información de primera mano sobre las madres y las necesidades de productos y servicios no satisfechas supone un importante premio por sí mismo para Kimberly-Clark.

## Cerrando el ciclo del café descafeinado grande con leche desnatada

Starbucks fue una de las primeras compañías en formar un sitio ideado por los consumidores. En la actualidad, myStarbucksIdea.com (o MSI), es bastante bien conocido por la comunidad<sup>6</sup>. Todos pueden publicar ideas en MSI. Además de publicar sugerencias, el sitio permite ver las contribuciones de otras personas, debatir ideas con otros miembros y votar todos los envíos. Estas características cierran el círculo para contactar con la comunidad y ayudar a evaluar y dar prioridad a nuevas ideas.

Hay disponibles 40 *Starbucks Idea Partners* de diversos departamentos para responder a preguntas y ofrecer temas de debate. Starbucks sabe que crear una iniciativa de escucha requiere acción. Ofrecer información y aplicar sugerencias,

cuando sea apropiado, resulta esencial, porque muestra que la compañía escucha de verdad y se implica a fondo en el proceso. Para cerrar el círculo, la compañía tiene un blog, *Ideas in Action*, donde anuncia las acciones que va a emprender (por cierto, la razón por la que no tienen cubitos de hielo de café es porque "solamente un pequeño porcentaje de nuestras tiendas tienen congeladores".

### Conexión y desarrollo en Procter & Gamble

Head & Shoulders, Pampers, Old Spice, Tide, Oil of Olay... pueden parecer elementos de una lista de la compra pero, en realidad, son algunos de los numerosos productos de Procter & Gamble (P&G), una formidable compañía de productos de consumo. En todo momento de sus 175 años de historia, menos durante la última década, la compañía ha confiado a su departamento interno de I+D el desarrollo de nuevos productos. La estrategia ha funcionado bien, ¿cuántas compañías han disfrutado de 175 años como líderes del mercado sin mostrar signos de decadencia?

En el año 2000, su recién nombrado presidente ejecutivo, A. G. Lafley, desafió a la compañía a atreverse a pensar de modo diferente y abierto sobre la innovación. Aunque la compañía va había realizado experimentos con innovaciones externas por aquel entonces. Lafley le propuso a la compañía un objetivo específico: el 50 por 100 de todas las innovaciones debían proceder de fuentes externas. Como resultado, se inició el programa de desarrollo Connect + Develop. Mediante Connect + Develop, P&G comenzó a colaborar con otras personas, compañías, académicos, instituciones de investigación, proveedores y redes de innovación para descubrir nuevas ideas de producto. La filosofía de la compañía comenzó a mutar desde el "nuestro saber hacer" hasta el "sabemos quién lo sabe hacer". El programa Connect + Develop sigue siendo hoy en día el motor de la innovación de P&G. Su actual presidente ejecutivo, Bob McDonald, describió su visión de la compañía: "El propósito de P&G y su estrategia de crecimiento es mejorar más vidas, en más partes del mundo y de un modo más pleno, con una incansable fijación por la innovación. Queremos asociarnos con los mejores innovadores del mundo, y por eso es por lo que Connect + Develop es el alma de nuestro proceso de innovación".8

Cada año, los líderes de P&G presentan los 10 retos más importantes. Después, se articulan sus necesidades y se presentan a las redes de la propia compañía y a las redes externas. En la actualidad, más de 1.000 socios comerciales externos forman parte del ecosistema ampliado de P&G. Se ha cumplido el objetivo de Lafley: aproximadamente, el 50 por 100 de las iniciativas de productos cuentan con una importante colaboración de estos innovadores externos.

El sitio Web de *Connect + Develop* permite a cualquiera echar un vistazo a las necesidades y activos de P&G, así como enviar sus propias ideas. Se presentan un amplio abanico de ideas que incluyen nuevos productos, tecnología, diseño de embalajes e incluso modelos de negocio, así como oportunidades para ampliar

líneas de producto existentes. En 2009, se enviaron cerca de 4.000 al sitio, de las cuales un 8 por 100 fueron "cosas importantes en las que debemos fijarnos", declaró Chris Theon, director administrativo de su oficina global de innovación abierta. "Todas las unidades de negocio buscan una oportunidad, algunas de ellas son cosas que ni siquiera nos habíamos planteado que necesitáramos".

El sistema de franquicia de Mr. Clean, Car Wash, que se apoya en el valor de marca de su producto Mr. Clean y el amplio alcance de la industria del lavado de coches, es un ejemplo de una aportación exitosa. La compañía también cuenta con un nuevo generador de iniciativas comerciales, su programa *Future Works*, el cual "transforma pequeños negocios que actúan en nuevos mercados en negocios con la escala adecuada para actuar en mercados más grandes"10.

Aunque la innovación abierta es claramente esencial para la compañía, el propio departamento de I+D de P&G sigue teniendo una gran importancia. Un departamento de I+D fuerte ayuda a profundizar en el desarrollo o a personalizar tecnologías externas para adecuarlas a la oportunidad de mercado. También genera propiedades intelectuales que pueden ser protegidas, aumentando los ingresos de la compañía.

Aquí tiene un ejemplo. Hace varios años P&G desarrolló una fórmula de calcio que mejoraba la que estaba disponible. El calcio se podía ingerir y era más absorbible que las fórmulas existentes. P&G obtuvo con éxito la licencia de la tecnología del calcio para Tropicana, y se convirtió en el zumo de naranja más vendido del país. Todas las cuotas procedentes de las licencias concedidas pasaron a engrosar los ingresos de P&G.

En una entrevista con IdeaConnection.com, Jeff Weedman, vicepresidente de desarrollo externo, explicó cómo P&G utiliza I+D interna y externa: "Nuestra filosofía es seguir haciendo lo que mejor sabemos hacer y llegar, literalmente, a todo el mundo de un modo muy sistemático y agresivo. Se resume en cómo llegamos hasta esas geniales ideas"". Es una especie de "saber hacer" y "quién sabe hacerlo" que, seguramente, mantendrá entre nosotros a P&G otros 175 años.

### Hay un médico en la sala, y está innovando

Una de las bases fundamentales para el éxito en los medios sociales es ir donde se encuentran sus clientes. Participar con las comunidades en las que sus clientes se muestran activos puede ser un gran medio para la innovación. A veces, estas comunidades son abiertas y cualquiera puede entrar libremente. Otras veces, pueden estar protegidas por contraseña o requerir un pago para acceder y ser miembro.

Sermo, la comunidad en línea de médicos más grande del mundo, es un ejemplo de comunidad protegida con contraseña. Cerca de 112.000 médicos en activo componen actualmente esta comunidad. Eso es casi el 20 por 100 de todos los

médicos de Estados Unidos. Los médicos pueden unirse de forma gratuita a la red y, una vez allí, acceder a una amplia variedad de experiencias e información. En la comunidad están representadas 68 especialidades y los 50 estados, y pasan conectados al mes más de 35.000 horas.

No resulta difícil ver cómo la comunidad de Sermo puede ayudar a sus miembros a colaborar entre sí y avanzar en el cuidado del paciente, ¿pero cómo podría servir para aumentar los esfuerzos de innovación de una compañía? Varias organizaciones sanitarias, agencias gubernamentales, y hasta compañías financieras, se han unido como clientes a Sermo. Estos clientes pagan por acceder a esta comunidad y este acceso les permite observar las conversaciones entre los médicos y recibir alertas cuando se debaten ciertos temas (diabetes o antidepresivos, por ejemplo). También les da la oportunidad de realizar investigaciones dentro de la comunidad, dirigiéndose a cualquier grupo de especialistas para obtener resultados cualitativos y/o cuantitativos. Publicar preguntas, realizar estudios, intercambiar datos y crear paneles son prácticas comunes. Los clientes también pueden publicar mensajes relacionados con marcas en la comunidad, como alertas ante nuevos productos. Sermo es transparente acerca de estas relaciones con los clientes: los miembros médicos son plenamente conscientes de la observación y participación de los clientes. El fundador y presidente ejecutivo de Sermo, el doctor Daniel Palestrant, observó que los clientes utilizan cada vez más la comunidad para conducir lo que él llama "contactos de punto a punto". Como explicó recientemente a Medical Marketing & Media:

"Un equipo de marca podría tener una idea, y por eso deciden realizar una investigación y consultar a 100 cardiólogos que se encuentran entre los mejores. Unas 48 horas después, obtienen los resultados. Luego querrán pasar un panel. Comienzan a analizar esos resultados en tiempo real y después deciden que quieren aumentar la escala con una encuesta a 2.000 médicos. Todo ese proceso podría tardar una semana y con un coste que es un cuarto de lo que habrían pagado con un mecanismo tradicional de investigación de mercados"<sup>12</sup>.

¿Qué comunidades podrían ser útiles para sus esfuerzos de innovación?

### TORMENTAS DE IDEAS CON SUS COMPETIDORES

¿Por qué razón podrían colaborar rivales en el mercado del café como Starbucks, Dunkin' Donuts y Tim Hortons? Para encontrar la taza de café perfecta, no el café en taza perfecta. Jim Hanna, director de impacto medioambiental de Starbucks, explicó su colaboración en el *Boston Globe*: "Somos competidores encarnizados pero, en realidad, queremos diferenciarnos por la calidad de nuestro producto y el nivel de servicio en las tiendas. La sostenibilidad [por otra parte] es un problema que debemos resolver juntos" Encontrar la taza de café perfecta es un reto. El responsable de la cadena de suministro de Dunkin' Donuts

ha estado buscando una alternativa a su taza Styrofoam durante cuatro años. Starbucks se ha embarcado en un viaje similar, incluso ha celebrado un desafío *BetaCup* para pedir información a sus clientes (por supuesto, la taza perfecta es reutilizable, pero hasta la fecha no ha tenido una gran aceptación por parte de los consumidores, incluso aunque hayan estado presionando a las compañías de café para ser más respetuosas con el medio ambiente).

Entendiendo la ironía del comportamiento del consumidor y la complejidad de encontrar la taza perfecta, estos tres rivales colaboran en diseños de taza, además de trabajar juntos para solucionar el problema desde un ángulo diferente: crear un mercado secundario para reciclar las tazas. Si logran convencer a las compañías de papel del valor del material reciclado de las tazas (para que las usadas no terminen en el basurero), habrán conseguido un progreso significativo al hacer coincidir sus intenciones y el poder del mercado.

Aquí tiene otro ejemplo de formidables competidores que se asocian. Procter & Gamble (P&G) y Clorox desarrollaron en conjunto la exitosa línea de productos Glad Press'n Seal. Investigadores de P&G descubrieron la tecnología de envoltorios de plástico de este producto. Aunque sabían que tenía potencial para cambiar por completo la manera de envolver y almacenar la comida, intentar introducirse en una categoría tan bien posicionada no cuadraba con la estrategia general de la compañía. En vez de ello, P&G contactó con Clorox, que ya contaba con una sólida presencia en la categoría y la estructura organizativa para fabricar y distribuir el producto. En la actualidad, el plástico para envolver es una de las categorías de producto más vendidas, una marca que vale 1.000 millones de dólares, de la que P&G tiene el 20 por 100.

### **REUNIR A LAS TROPAS**

A veces, las organizaciones son capaces de encontrar la innovación que buscan de forma interna, sobre todo si disponen de una fuerza de trabajo heterogénea. Si alguna vez ha utilizado un libro electrónico, un sistema de navegación para coches o ha jugado al videojuego *Guitar Hero*, entonces conocerá de primera mano la creatividad del Media Lab<sup>14</sup>. En la actualidad, en el laboratorio se desarrollan más de 300 innovaciones. Cynthia Breazeal, que supervisa las investigaciones con robots, explicó que la "salsa secreta" para esta abundancia de creatividad que hay en el laboratorio consiste en reunir a personas de diferentes campos para que compartan ideas. "No se trata simplemente de la multiplicidad de ciencias e ingenieros", comentó. "Se trata de tener diseñadores y artistas y músicos. Todos estamos bajo el mismo techo"<sup>15</sup>.

Nicholas Negroponte, cofundador y presidente del Media Lab, cree ciegamente que la innovación proviene de las diferencias. "El pensamiento lateral es la clave, porque el 'incrementalismo' es el enemigo de la creatividad. Al yuxtaponer personas de diferentes entornos, las nuevas ideas emergen solas".

Apple ha alcanzado fama por desarrollar sus productos de forma interna. La razón: su convicción de que las personas, en general, tienden a pensar en términos de mejoras de lo que ya existe, no en nuevas ideas revolucionarias. "Les resulta complicado [a los usuarios] decirnos lo que quieren cuando nunca han visto nada que se le parezca siquiera un poco", explicó Steve Jobs, presidente ejecutivo de Apple¹6.

¿Y cómo puede Apple desarrollar productos tan innovadores, una y otra vez? Existen diversos factores: tener un provocador como presidente general, una cultura que fomenta "pensar de modo diferente" y una gran reserva interna de talento. Para crear el iPhone, todo un éxito de ventas, por ejemplo, Apple reunió a un grupo de empleados con experiencia en diversos ámbitos (tecnología para cámara, música, teléfono y pantalla táctil). También abrió su plataforma para que innovadores externos pudieran desarrollar un número casi infinito de aplicaciones, maximizando el valor para el usuario final.

# Mezclar champú para bebés, dispositivos médicos y productos farmacéuticos

"Lo que produce la auténtica innovación es la habilidad para trabajar excediendo los límites", explicó William Weldon, presidente ejecutivo de Johnson & Johnson (J&J)<sup>17</sup>. Él sabe que el valor real se crea cuando se produce la colaboración y se trabaja activamente para fomentar una especie de polinización cruzada en toda J&J. Para que se haga una idea del alcance de esta tarea, piense en que la firma está formada por más de 200 compañías operativas, divididas en tres grandes divisiones. Aunque se suele conocer a J&J por productos de consumo como polvos de talco, tiritas y champú, en realidad tiene una presencia mayor en productos farmacéuticos o dispositivos médicos y de diagnóstico. De hecho, es el mayor fabricante del mundo de este tipo de productos. La compañía tiene unos ingresos de cerca de 61.000 millones de dólares y un valor de mercado que oscila entre los 180.000 y los 200.000 millones de dólares. Dentro de sus propias fronteras ya hay suficiente conocimiento e innovación. Weldon será el primero en decirle que se trata de un tremendo desafío conseguir la colaboración de todas las divisiones, cuando cada compañía operativa tiene sus propias responsabilidades en los mercados en los que compite, algo que ya ocupa todo el tiempo de sus empleados. Lo realmente sorprendente es que una compañía de ese tamaño sea capaz de hacer justamente eso.

En una entrevista con Knowledge@Wharton, Weldon se refirió a una reunión en la que J&J reunió a ingenieros de su sector de dispositivos médicos y de diagnóstico con científicos de su división farmacéutica. "Lograron llegar a una medicina... para las enfermedades cardiovasculares que fue todo un hallazgo". Weldon también cita una actividad que iniciaron hace poco para juntar las habilidades de ingenieros y científicos para desarrollar un narcótico que sirviera durante el posoperatorio.

Esta nueva tecnología evita que los pacientes tengan que llevar las pequeñas bombas que dispensan los analgésicos, que ellos mismos controlan. Una batería se encarga de enviar la cantidad adecuada del calmante, dentro del marco temporal adecuado y con la frecuencia correcta. "Si nos fijamos en la convergencia de estas habilidades, tecnologías y productos, y luego en las personas, creo que estamos en disposición de obtener una ventaja competitiva distintiva" comentó Weldon¹º.

¿Cómo lo consiguen? La compañía utiliza varios medios formales e informales para fomentar un entorno de colaboración. Sus procesos internos permiten a los empleados presentar una recomendación, formular un plan comercial y un presupuesto y presentarlos para que sean evaluados. Si, tal y como ellos dicen, el perro sabe cazar, el grupo, o "equipo especial", como lo llaman de manera coloquial, tiene luz verde para desarrollar la idea.

Para espolear estas iniciativas, J&J reúne habitualmente a personas de diversas áreas de la compañía, simplemente para debatir y comentar lo que están haciendo. Las conversaciones entre estos grupos diferentes, a menudo, desembocan en nuevas ideas de productos. "Suele ser mejor cuando [los empleados] las generan [las ideas], en vez de cuando nosotros intentamos imponerlas", recalcó Weldon²º. La compañía también ha desarrollado su propia Intranet, que ha sido, según Weldon, "todo un éxito". Esta tecnología social permite a los científicos ver en lo que están trabajando los demás y comentar sus descubrimientos. Al conectar a las personas de una organización del tamaño de J&J y ofrecerles plataformas para crear y debatir las ideas en conjunto, las herramientas sociales son capaces de acelerar este el proceso.

### SESIONES CREATIVAS: CONSEGUIR QUE LAS IDEAS FLUYAN

IBM suele juntar a toda la organización (incluidos los clientes y los socios externos) a través de los medios sociales para llevar a cabo "tormentas de ideas". A la compañía se le ocurrió por primera vez sus ahora famosas "iams" de ideas" hace una década. El objetivo original de este evento de colaboración en línea era fortalecer el sentido de comunidad entre en su fuerza laboral, bastante dispersa v heterogénea. Al igual que las sesiones jam de los músicos de jazz, los jams (o descargas) de ideas juntaban a un grupo de personas diferentes para analizar diversos temas predefinidos. Los moderadores ayudaban a mantener la fluidez de las conversaciones y realizaban encuestas sobre ciertos problemas durante el proceso, para analizar las diferencias de opiniones (al contrario de la creencia popular, casi toda la improvisación en la música jazz no se produce de un modo completamente desestructurado; los instrumentos de fondo ofrecen una estructura de ritmo y armonía sobre la que los solistas improvisan). En el primer jam de ideas de IBM participaron 40.000 personas, y duró tres días completos. Los empleados publicaron 52.000 comentarios a través de los boletines de noticias interconectados y las páginas Web de la Intranet de la compañía. Las

sesiones funcionaron tan bien (se iniciaron nuevos cursos de acción como resultado directo del experimento), que el modelo ha sido reactivado para solucionar otros problemas importantes en los años siguientes (también se ha convertido en un exitoso negocio de consultoría externa para la firma).

El año siguiente, más de 300.000 empleados de IBM participaron en sesiones similares sobre los valores de la compañía, la primera redefinición así en más de 100 años. La innovación fue el tema principal de las sesiones del año 2006. Más de 150.000 empleados, familiares, socios comerciales, clientes e investigadores universitarios de 104 países se reunieron durante el transcurso de dos sesiones de tres días cada una para debatir las tecnologías emergentes de IBM. La primera sesión se centró en las tecnologías clave y en nuevas maneras para utilizarlas. La segunda sesión, que se celebró dos meses después, profundizó en estas ideas. Las wikis fueron esenciales para la segunda sesión; las personas pudieron comenzar a trabajar de inmediato con borradores de planes comerciales con las ideas más prometedoras. Durante estas dos sesiones se generó una cantidad ingente de información. Para ordenarla, se dedicaron cientos de horas. Pero, al final, mereció la pena. Dos meses después, el presidente ejecutivo de la compañía. Sam Palmisano, anunció 10 nuevos negocios que actualmente están siendo desarrollados, entre los que se encuentran Internet en 3D, sistemas de transporte inteligentes, sistemas utilitarios inteligentes y gestión predictiva del agua. Además, varios de ellos forman parte de su brillante iniciativa Smarter Planet.

En 2009, IBM celebró su primera sesión *jam* para estudiantes universitarios, educadores y profesionales: *Jamming for a Smarter Planet*. La información obtenida en el evento ayuda a la compañía a refinar aún más su iniciativa Smarter Planet, gracias a la cual logra contactar con algunas de las personas más creativas, inspiradas y apasionadas, dispuestas a afrontar complejos problemas internacionales. Durante el curso de 72 horas, el grupo debatió sobre temas sanitarios, la escasez en el suministro de agua, mejoras de consumo eléctrico y los grupos de habilidades que los estudiantes (o los líderes del futuro) necesitarán para afrontar mejor los desafíos que esos problemas presentaban.

"Los estudiantes confían en que su futuro será un lugar más inteligente, un mundo en el que conducirán coches capaces de recorrer 100 kilometro por litro de combustible, estudiar en clases virtuales conectadas con estudiantes de todo el mundo, en el que puedan desarrollar sus negocios en un entorno seguro, con eficacia energética e interconectado", dijo Jai Menon, vicepresidente jefe de tecnología de estrategia técnica del Grupo de sistemas y tecnología de IBM. "Realizan audaces desafíos a la industria para transformar esa visión en una realidad, e IBM se compromete a asumir el reto"<sup>21</sup>.

El movimiento Smarter Planet es un ejemplo de colaboración con todos y cada uno de los que pueden tener algo que ver con un problema. La experiencia de IBM muestra, una y otra vez, que la creatividad disponible dentro del propio ecosistema de la organización puede ser impresionante.

### **COMPRAR IDEAS**

¿Qué oportunidades tienen las compañías con un reto específico que buscan resolver (como cuando Colgate-Palmolive quiso saber cómo inyectar fluoruro en la pasta de dientes) pero ya han agotado sus recursos internos? La red social ha fomentado el desarrollo de diversos agentes de innovación, en línea con esta misma situación. Estos mercados abiertos permiten a las compañías acceder a la propiedad intelectual que necesitan gracias a personas y organizaciones de todo el mundo. Quizá la más conocida sea InnoCentive, la primera comunidad Web global para la innovación abierta, pero también hay otras, como NineSigma, PhilOptima e Innovation Exchange, cada una con pequeñas diferencias de enfoque.

InnoCentive comenzó en Eli Lilly and Company en 2001. Al fijarse en la estructura de costes de la industria, la empresa farmacéutica se dio cuenta que el modo tradicional de financiar la investigación ya no era efectivo; los gastos en I+D de la industria iban a superar sus ingresos totales. Y, como respuesta, comenzaron a experimentar con otros modelos para ofrecer a la organización nuevas ideas e innovaciones.

Eli Lilly fue, en esencia, el primer "localizador" de InnoCentive, es decir, una organización que intenta resolver un problema empresarial o de I+D mediante el *Open Innovation Marketplace* (Mercado de innovación abierta) de InnoCentive. InnoCentive se convirtió en una compañía autónoma en 2005, cuando el modelo de fuentes masivas se transformó desde una interesante idea a una opción válida y vital de innovación para la industria farmacéutica, aunque sin limitarse a ella. Los localizadores han publicado desde entonces 1.044 desafíos hasta la fecha de esta publicación de este libro, por los cuales han conseguido 685 premios que suman una cantidad de 24,2 millones de dólares. Entre ellos, se encuentran nombres tan conocidos como P&G, la NASA, la Fundación Rockefeller y la *International AIDS Vaccine Initiative*. Entre los "solucionadores" de la compañía hay 200.000 personas de 200 países diferentes.

A menudo, las soluciones que llegan a través de comunidades de innovación electrónica como InnoCentive se derivan más rápido que cualquier departamento interno de I+D, ya que múltiples mentes de diversas disciplinas trabajan de manera simultánea, y no secuencial, como en la mayoría de los departamentos internos de I+D. Además, se llega a soluciones viables a un coste menor que en la mayoría de estos departamentos ya que, tras pagar la cuota inicial de publicación, las compañías solamente pagan por sus éxitos.

### Enséñame el dinero

Hablemos un momento de dinero al trabajar con InnoCentive. Digamos, por ejemplo, que su compañía intenta mejorar un proceso comercial o identificar una tecnología. Para afrontar este reto, InnoCentive suele cobrar entre 15.000 y 35.000

dólares. Gran parte de esta cuota cubre el coste de tener a un equipo de expertos trabajando con usted para articular el problema que intenta resolver. Esto incluye definir lo que sabe y lo que no acerca del problema, cómo se podría utilizar una solución en los diversos sectores y los posibles caminos de investigación que ya se han iniciado. Este trabajo es vital para el éxito de cualquier desafío en un mercado abierto.

Además de la cuota inicial, existe una cantidad adicional que se entrega como premio a la persona o grupo que resuelva el desafío. Basándonos en los desafíos en curso, estos premios varían entre 5.000 y 250.000 dólares. Por último, existe una prima por rendimiento que se calcula como un porcentaje de la cantidad total, que el buscador paga a InnoCentive si se llega a una solución. Para ilustrarlo con un ejemplo, digamos que esa prima asciende al 40 por 100 del premio establecido. El resumen es el siguiente: a una compañía le interesa contratar a InnoCentive para resolver sus problemas si existe una oportunidad de mercado mayor de 500.000 dólares. En el peor de los casos, una compañía gastará 15.000 dólares, pero se irá con una definición del problema que intenta resolver. En el mejor de los casos, pagará 85.000 dólares y conservará los derechos de la solución. Resulta complicado superar estas cifras.

### El paquete completo

Además de ofrecer acceso a su conocimiento global, InnoCentive ayuda a las compañías a utilizar la creatividad e información de sus propias organizaciones mediante su software propietario Innovation@Work. El producto, integrado en la Intranet de la compañía, ofrece una plataforma para que las empresas establezcan de forma interna retos abiertos de innovación basados en premios, y para que desarrollen todo su potencial intelectual y afronten problemas y oportunidades comerciales. El impulso para la creación de este producto provino de un presidente ejecutivo que, hacía poco, había realizado cinco adquisiciones y quería comprender mejor los recursos que su compañía tenía de forma interna (si un desafío garantiza finalmente una solución externa, podrá ser transferido fácilmente desde la plataforma interna hasta el mercado externo de InnoCentive, permitiendo a una compañía sacar el máximo provecho de sus capacidades de innovación tanto dentro como fuera). Un servicio de consultoría de gestión del cambio, "ONRAMP", redondea la oferta de productos de la compañía y ayuda a otras a realizar los cambios necesarios para adoptar un modelo de innovación más abierto. Syngenta, utilizado en actividades agrícolas sostenibles, presentó varias iniciativas a través de InnoCentive, pero sin dejar de trabajar con ONRAMP en su aplicación. Más tarde, la compañía utilizó InnoCentive@Work en sus oficinas en Europa. Norteamérica e India. Syngenta ha logrado múltiples beneficios al trabajar con InnoCentive, dando un retorno de la inversión (ROI) del 182 por 100, con un periodo de retorno de menos de dos meses22.

La prueba es clara. "En este siglo resulta vital una forma abierta de innovación", dijo Dwayne Spradlin, presidente ejecutivo de InnoCentive. Tanto Spradlin como yo coincidimos en que estamos en los albores de una nueva era, en unos momentos en los que asistimos a una reinvención de los negocios. Hace poco, Spradlin me dijo: "Vivimos en un mundo con cables en el que algunas de las mejores personas disponibles para resolver sus problemas pueden estar lejos o no formar parte de su organización. Ya no es posible ser una organización con un modelo de innovación cerrado. Sin dominar las habilidades para ser abierto e integrarse con el resto del mundo, no se podrá competir". No podría estar más de acuerdo.

### RENTABILIZAR SU PROPIEDAD INTELECTUAL

¿Qué sucede con los universitarios, emprendedores, ingenieros y científicos que han desarrollado tecnología embrionaria que parece tener potencial comercial, pero que no tienen por sí solos ni la capacidad ni los recursos para transformarla en un producto viable? ¿O la compañía que ha desarrollado una prometedora propiedad intelectual mediante su departamento de I+D, pero que no resuelve el problema adecuado? ¿O el descubrimiento que termina en un mercado que no es esencial para la estrategia general de la compañía, como cuando P&G descubrió una nueva fórmula de calcio o una revolucionaria tecnología para envoltorios de plástico?

Es aquí cuando entidades como yet2.com entran en escena. Esta compañía ayuda a otras aprovechar y extraer el valor de su propiedad intelectual mediante sus servicios de consultoría y de licencias en línea, rentabilizando al máximo los gastos iniciales de desarrollo de las compañías. Naturalmente, también ayuda a otras compañías a la inversa: contratando propiedad intelectual. Durante los últimos 10 años, yet2.com ha completado más de 100 acuerdos de licencias en cuatro continentes en campos tan diversos como la biotecnología o los materiales. Sony, Panasonic, DuPont, P&G y muchas otras afamadas compañías han trabajado de forma satisfactoria con yet2.com.

El presidente de Yet2.com, Ben DuPont, comentó: "Nuestro negocio no deja de crecer al tiempo que más compañías emplean tecnología infrautilizada para mejorar sus productos y soluciones existentes" La compañía estima que el valor del mercado de la adquisición de tecnología y de licencias asciende a 105.000 millones de dólares, y seguirá creciendo<sup>24</sup>. El mercado de Yet2.com facilita la compra y la venta de propiedad intelectual, ampliando el alcance de los participantes y permitiendo a las compañías a ir más allá de sus propias industrias para el intercambio de tecnología. Como reza el sitio Web de la compañía: "Puede que a un ingeniero de motores que busque tecnología de inyección de combustible no se le ocurra inicialmente obtenerla de un fabricante de cohetes, pero eso es exactamente lo que ha ocurrido en el mercado de yet2.com" 25.

Robert Ott, responsable de licencias de producto y tecnología de The Boeing Company, explicó los beneficios obtenidos gracias a la intermediación de su propiedad intelectual con vet2.com: "Parte de nuestro catálogo de propiedad intelectual en yet2.com ha ofrecido a Boeing una exposición adicional ante compañías de todos los tamaños e industrias fuera de nuestro sector principal. Nuestra relación con yet2.com nos ha permitido ir tras nuevas oportunidades de ingresos para Boeing en un entorno global cada vez más eficiente"26. ¿Qué se necesita para rentabilizar los productos y las tecnologías a través de vet2.com? Se requieren activos contrastados y patentados, habilidades personales y una cultura acostumbrada a las licencias. Las pruebas independientes son críticas en cualquier decisión de inversión. Consiguen que se materialice un acuerdo potencial". Aun así, el concesionario seguirá queriendo realizar sus propias pruebas con sus clientes", explica DuPont, "pero unos sólidos resultados independientes les convencerá para dedicar el tiempo, dinero y riesgo en su reputación para probar la tecnología"27. También es muy valorado el acceso a los inventores originales, va que concede a la transacción una importante fuente de experiencia.

Las habilidades personales también son importantes para cerrar un acuerdo porque, invariablemente, se necesitarán trabajos adicionales de desarrollo para que la tecnología sirva a su propósito final. "Si a las personas no les gusta trabajar juntas, no se producirán las colaboraciones", avisó DuPont<sup>28</sup>.

### ESTAR CERCA DE LAS COMUNIDADES CIENTÍFICAS

Ed Catmull, presidente ejecutivo de Pixar Animation Studios, escribió un artículo para el *Harvard Business Review* en el que describió los tres pilares en los que se apoya el éxito de la innovación de su compañía: (1) todos deben disponer de libertad para comunicarse con los demás, (2) todos deben sentirse seguros para ofrecer sus ideas, y (3) debemos permanecer cerca de las innovaciones que se producen en la comunidad académica<sup>29</sup>.

Catmull no es el único que lo piensa. Durante los últimos cinco años, las compañías han establecido acuerdos en diversos niveles formales con universidades y laboratorios de investigación. Uno de los motores de estas colaboraciones es un cambio en la I+D corporativa, alejándose de la investigación de alto riesgo y a largo plazo, que se acerca más a la inversión en tecnologías en fases posteriores de desarrollo. Según un informe a cargo de la *Kauffman Foundation*: "El vacío que deja esta retirada está siendo rellenado en gran parte por acuerdos creativos y productivos entre la industria y las universidades"<sup>30</sup>.

Muy a menudo estos acuerdos entre empresas y universidades están relacionados con la investigación. Ya ha oído hablar sobre la creatividad de Media Lab; aquí tiene un ejemplo de alto nivel sobre las colaboraciones que patrocina<sup>31</sup>. La idea del Media Lab (Laboratorio de medios) se le ocurrió en 1980 al profesor

Nicholas Negroponte y al antiguo presidente del MIT y consejero científico del presidente John F. Kennedy, Jerome Wiesner. En la actualidad, más de 60 patrocinadores prestan su apoyo al laboratorio, entre los que se encuentran empresas bastante conocidas. Estos mecenas (que abarcan tanto a "empresas de electrónica como de ocio, de muebles como de finanzas, de tarjetas de felicitación como de telecomunicaciones"), proporcionan la mayoría de la financiación del presupuesto anual del laboratorio, que actualmente es de 25 millones de dólares.

La mayoría de los patrocinadores participan como miembros de un consorcio que aglutina al laboratorio de la facultad, a la plantilla de investigación y a las organizaciones patrocinadoras alrededor de un tema general. En vez de financiar a un proyecto o a un grupo, los patrocinadores financian un consorcio. Entre los consorcios activos, en la actualidad, están los relacionados con Things That Think, Digital Life y Consumer Electronics Lab. El coste de unirse a un consorcio ronda los 200.000 dólares al año, durante un mínimo de tres años. ¿Qué obtienen a cambio los miembros por su dinero? El beneficio más importante es el acceso a las ideas, de hecho: "Muchísimas ideas, tecnologías y paradigmas para el futuro "32. Los patrocinadores del consorcio reciben todos los derechos de propiedad intelectual (libres de cuotas de licencia y de pagos de derechos, para siempre) de todos los trabajos desarrollados en el laboratorio durante sus años de patrocinio. Como punto de referencia, Media Lab ha incubado decenas de nuevos productos para patrocinadores en más de 50 compañías, además de generar unas 20 patentes al año. Los patrocinadores también tienen acceso a la información de laboratorio sobre productos nuevos o existentes y a sus estudiantes (Microsoft, IBM, Motorola y Samsung han contratado a alumnos graduados en el Media Lab). La mayoría de los patrocinadores utilizan también el laboratorio para contactar con otras compañías y formar acuerdos de colaboración comercial.

Otras veces, los acuerdos entre la industria de las universidades se centraban en el desarrollo del currículo, la formación y la contratación de empleados. El *Middlesex Community College* (MCC) de Massachusetts y la clínica Lahey, por ejemplo, han establecido un acuerdo para paliar la escasez de personal de enfermería que hay a nivel nacional. Gracias a esta colaboración, empleados del Lahey pueden asistir al programa a tiempo parcial del MCC sin dejar de trabajar en la clínica. De modo similar, MCC y otras dos universidades trabajan con National Grid, el principal proveedor eléctrico de la región, para formar técnicos que ayuden a mitigar la escasez de trabajo a la que se enfrenta esa industria.

### SUENA BIEN, PERO...

Por supuesto, se plantean muchos retos para aplicar con éxito estos nuevos modelos de innovación. Algunas de las razones son culturales: las compañías siguen en proceso de desarrollo para cambiar la mentalidad hacia un modelo abierto de innovación. Existen tensiones entre "nosotros" y "ellos", y entre

compartir y proteger, algo que puede ser muy limitador. A veces no existen sistemas y estructuras para la innovación abierta. Sin ellos, puede ser casi imposible que los atareados empleados vayan más allá de sus responsabilidades diarias y se planteen iniciativas de innovación. Entre las herramientas que pueden resultar de utilidad están la vinculación de la participación con el rendimiento del trabajo y reservar tiempo para que los empleados conecten y analicen ideas. También es muy importante asegurarse de que se cuenta con las herramientas sociales adecuadas para que se produzcan reuniones virtuales y debates para capturar la información de las personas de diversas funciones, lugares, unidades de negocio y niveles jerárquicos. Como ya hemos comentado con anterioridad, la habilidad de hablar abiertamente y sin temores libera a los empleados para que participen de manera abierta y, así, se amplía el efecto potencial de la conversación.

Algunos de los desafíos se relacionan con capacidades. La cuota inicial que cobra InnoCentive financia lo que, a menudo, es un amplio proceso para ayudar a las compañías a articular los desafíos que intentan resolver, pero del preciso modo que los "extranjeros" encuentren de utilidad. Parte del desencanto procede de los inconvenientes inherentes a los propios modelos individuales. Las *jams* de ideas, por ejemplo, pueden servir para la generación de ideas, pero debido a que las personas no siguen siempre el hilo de las conversaciones, sobre todo si se alargan demasiado, no siempre sirven para refinarlas. A veces, el conflicto entre los valores y las motivaciones de los académicos y de los ejecutivos pueden lastrar el proceso de innovación. ¿Qué sucede cuando los competidores presentan al mercado soluciones, ideas o tecnologías similares, o incluso idénticas?

Soy optimista respecto a que estos desafíos (y muchos otros) se solucionarán con el tiempo, cuando la tecnología social y la innovación abierta formen parte del nuevo ADN de las compañías. Las recompensas son demasiado cuantiosas como para obviarlas durante mucho tiempo.

Armados con esta abundancia de ideas de fuente abierta, la pregunta será entonces cómo ayudarán a las compañías las herramientas sociales para desarrollar y ejecutar mejor la estrategia.

### PUNTOS A TENER EN CUENTA

- ¿Se siente cómodo con introducir aspectos de fuente abierta para su proceso de innovación?
- ¿Cuáles de las herramientas descritas pueden ser útiles para su compañía?



# 8. Ejecución de la estrategia. Capitalizar los conocimientos de su organización

Si ha llegado hasta aquí, entonces ya se habrá dado cuenta del valor que tiene aprovechar en su propio beneficio (y en el de ellos) las redes de participantes. Conocerá la cantidad de información que albergan los amplios ecosistemas de las compañías que, en general, están ansiosas por compartir. También se habrá dado cuenta de que se requiere un disciplinado proceso para convertir esta información en conocimientos y para que éstos se transformen en una estrategia viable. También sabrá cómo las herramientas de medios sociales pueden ayudar a las compañías a hacer posible todo ello. ¿Pero qué hay de la ejecución de la estrategia? ¿Cómo convierten los medios sociales una estrategia potencial en una estrategia real?

Este aspecto de la aplicación de los medios sociales es crítico. Mark Fuller, presidente del Monitor Group, me contó que según su experiencia, a la mayoría de los presidentes ejecutivos les preocupa más la ejecución de la estrategia que su formulación. Fuller no está solo. Fue Thomas Edison quien dijo: "La genialidad tiene un 1 por 100 de innovación y un 99 por 100 de trabajo". Así que estaría de acuerdo. Fuller atribuye un 80 por 100 de los fallos en la aplicación de las estrategias a las fricciones que se producen entre los bordes de las interacciones entre personas, departamentos, unidades de necios, operaciones regionales y mandos intermedios con el resto de la organización. Las tecnologías sociales pueden reducir esta fricción, ofreciendo a las compañías una oportunidad

sin precedentes para mejorar su modo de trabajar. ¿Cómo se enfrentarán a este desafío que ha desconcertado a los directivos desde los inicios de las organizaciones?

### PONER A LOS EMPLEADOS EN LA MISMA PÁGINA

Un desafío de la aplicación de la estrategia son las diferentes perspectivas existentes entre las diversas funciones sobre cuál es la mejor estrategia. Aquí tiene un ejemplo simplificado de una situación clásica. Imagine una compañía que fabrica pequeños aparatos Sus empleados se identifican plenamente con la visión de la compañía (algo así como cambiar el mundo ofreciendo los mejores aparatos) y su compromiso para crearlos de un modo sostenible.

Y aquí viene el problema. Para cumplir esta meta, desde fabricación se quiere hacer un producto millones de veces, y no cambiar nunca las líneas de producción. Tiene sentido: esta estrategia de fabricación es la más eficiente y la menos costosa. Pero en marketing y en ventas, por otra parte, quieren personalizarlos para cada cliente. Y esto también tiene sentido. Este alto nivel de personalización le permite a la compañía satisfacer las demandas de todos los clientes y maximizar los ingresos. Existe una clara contradicción inherente en la estrategia.

¿Cómo pueden las herramientas sociales resolver este conflicto? Los datos de conversaciones obtenidos de las aplicaciones sociales da acceso a cada una de estas funciones a los mismos grupos de datos: al trabajar con la misma información, los directivos de cada una de estas funciones se sitúan en la misma página, dejando menos espacio para desajustes funcionales. Aún más, las herramientas sociales permiten a las compañías mirar hacia sus clientes para salir de dudas cuando sea necesario.

Como ejemplo, imagine que nuestra compañía ficticia fábrica aparatos azules y aparatos negros, pero desde marketing y ventas están convencidos de que la compañía necesita fabricar también aparatos amarillos. Las herramientas sociales permiten a las compañías hablar directamente con los clientes para conocer directamente si de verdad existe un amplio deseo de aparatos amarillos. Si la aparición del color amarillo no supone un gran cambio para un número suficiente de clientes como para amortizar los costes del cambio en la línea de producción, el conflicto existente entre fabricación, marketing y ventas se podrá resolver con rapidez.

Los directivos podrán centrarse en problemas y actividades que creen más valor para los clientes y para la compañía. También podrán volver a contactar con los clientes más adelante, de un modo sencillo y poco costoso, para conocer si ha aumentado la demanda de aparatos amarillos. Esta concurrencia directa

tiene un amplio recorrido, hasta lograr que múltiples funciones se encuentren en la misma página, lo que facilita, en gran medida, una estrategia integral y su ejecución.

Y aquí tiene otra ventaja adicional: las herramientas sociales permiten a las compañías explicar sus decisiones directamente a sus comunidades participantes. Pueden publicar un blog sobre los motivos que les ha llevado a no fabricar en estos momentos los aparatos amarillos, quizá porque el coste de producirlos es demasiado alto y no compensa hasta que no haya una demanda suficiente. O, en un escenario alternativo, pueden analizar por qué han decidido no producir aparatos amarillos aunque muchos clientes lo demandasen. Puede darse el caso de que el tinte amarillo necesario para fabricarlos sea tóxico y no se pueda desechar de un modo seguro y sin dañar al medio ambiente. Al explicar este problema a los clientes en los entornos sociales, las compañías pueden lograr su comprensión y la de la opinión pública. Esta decisión y el consiguiente debate incluso le pueden llevar a la compañía a recibir elogios. estrechar relaciones y, quizá, llegar a nuevas ideas sobre cómo satisfacer la demanda de aparatos amarillos de un modo más seguro y sostenible (también puede avudar a reducir las presiones entre los departamentos de fabricación y los de marketing v ventas).

### AMPLIAR LAS REDES PERSONALES DE LOS EMPLEADOS

Hay un dicho que reza, más o menos, que lo importante es a quién conoces y lo que ellos saben. Sigue siendo cierto. Las relaciones superan a fuentes de información impersonales como son las bases de datos, manuales de procedimientos e incluso a Internet. Una investigación llevada a cabo por Rob Cross, fundador y director de investigación de The Network Roundtable (un consorcio de más de 100 organizaciones que trabajan con la facultad de la Universidad de Virginia para aplicar técnicas de red para importantes problemas comerciales), y sus colaboradores concluyeron que el 85 por 100 de los directivos obtienen información crítica para el éxito del proyecto sus redes de relaciones<sup>1</sup>. Curiosamente, Cross descubrió que el 15 por 100 que utilizaba fuentes impersonales eran personas relativamente nuevas en la organización, que no habían tenido la ocasión de desarrollar suficientes redes personales. De modo similar, Tom Allen, un profesor de empresas del MIT, analizó una década de datos v encontró que los ingenieros v científicos tienen cinco veces más probabilidades de pedir información a otros colegas que ir a buscarla a otras fuentes impersonales<sup>2</sup>. Cuanto mayor y más efectiva sea la red, mejor podrán los científicos y los directivos (y cualquiera) realizar sus tareas. Y esto es especialmente cierto en industrias donde el conocimiento y la innovación son su motor fundamental.

Las herramientas sociales determinan el tamaño de las redes de los empleados, extendiendo su alcance más allá de su círculo interior de relaciones hacia personas de otros departamentos, unidades de negocio, límites geográficos, niveles jerárquicos e incluso más allá de los límites entre las organizaciones, para incluir a otros clientes, socios comerciales, antiguos trabajadores y competidores. ¿Cómo aumentan la efectividad de las redes de los empleados?

La investigación desarrollada por Cross y sus colaboradores encontró que existen cuatro características que diferencian las relaciones eficaces de las ineficaces: (1) conocer lo que otras personas saben y, en base a ello, cuándo acudir a esa persona; (2) capacidad de acceder a esa persona cuando sea oportuno; (3) disponibilidad de esa persona seleccionada para participar en la resolución del problema en vez de, simplemente, volcar información; (4) y cierto grado de seguridad en la relación que promueva el aprendizaie y la creatividad<sup>3</sup>. Las herramientas sociales conectan caras, intereses, experiencias y conversaciones con nombres y, por ello, estas redes se humanizan y engrandecen. Al mejorar la capacidad de los empleados para localizar recursos disponibles en cualquier parte del mundo, y generar así consultas específicas, las herramientas sociales sirven de paso inicial para utilizar la capacidad colectiva de una organización. Las tecnologías sociales, por su propia naturaleza, también hacen posible que se produzcan rápidas comunicaciones, porque normalmente las personas responden mejor a las solicitudes de otros colegas dentro de su red (para facilitarlo, los directivos también establecen expectativas de tiempos de respuesta aceptables).

Esta capacidad de conexión ayuda en gran medida a conseguir una organización mucho más inteligente y eficiente. Es como añadir otro carril en una autopista: las ideas circulan. Como resultado, los empleados pueden localizar mejor experiencias, cultivar conocimientos colectivos y juntar a diversos equipos para resolver con rapidez problemas de los clientes, diseñar nuevos productos o apagar fuegos. Al proceder así, los empleados pueden expandir también sus esferas de influencia, lo que en último término contribuye a aumentar su valor para la compañía. Varias de estas interacciones pueden haberse producido a través de destinos físicos en vez de sociales (con amigos en un pasillo, clientes en grupos específicos o colegas en una conferencia), pero no se habrán producido con tanta frecuencia o a un coste casi cero. Los entornos sociales que enlazan a las personas menos conectadas (los empleados de todo el mundo de una organización, un cargo público electo con su electorado o una compañía y su base de clientes) magnifican la oportunidad de crear valor haciendo posibles estas conexiones.

### El zumbido de la colmena de IBM

En 2007, IBM lanzó una red social interna llamada *Beehive* ("colmena") cuyo propósito era "difuminar los límites entre el trabajo y el hogar, lo profesional y lo personal, los negocios y la diversión". ¿Recuerda el emergente fenómeno del

"trabajocio"? Pues IBM lo ha aplicado. Su objetivo al crear Beehive es fomentar que se comparta en todas sus formas, con independencia de si el material tiene que ver con el trabajo o con la esfera personal, y estudiar el efecto en las relaciones de los empleados.

¿Qué ha descubierto IBM? El análisis de uso reveló que los empleados empezaron a conocerse mejor gracias a Beehive. El estudio concluyó lo siguiente: "Tienen una vinculación más estrecha con su trabajo, una mayor disposición a contribuir a la compañía, un mayor interés en conectar globalmente, disponen de un mayor acceso a nuevas personas y una mayor capacidad para acceder a conocimientos y experiencias". ¿A qué organización no le gustaría tener algo como Beehive?

# Conectando a todos: Cerner y GE

Cerner utiliza su plataforma interna de medios sociales para conectar a sus empleados con sus clientes y socios comerciales. Su plataforma, uCern, combina herramientas de colaboración con una plataforma de redes sociales. Permite a los usuarios encontrar a otros a través de sus funciones de búsqueda de personas o grupos y compartir sus conocimientos dentro de la comunidad uCern mediante blogs o grupos de debate. El contenido se almacena en un centro de aprendizaje y las wikis permiten crear documentación en colaboración.

¿Cómo ayuda uCern a la aplicación de la estrategia? Cambia la dinámica organizativa y mejora la capacidad de actuación de la compañía. Al conectar a personas que comparten los mismos objetivos comerciales, la compañía "aumenta el éxito por el que los equipos trabajan... Reduce el tiempo que hay entre cuestiones, debates y decisiones y entre el descubrimiento de nuevas ideas y su adopción". De este modo, se agiliza el proceso de formulación de la estrategia y su aplicación.

De igual modo, la red social de GE, SupportCentral, que vio la luz a inicios del año 2000, se ha convertido desde entonces en el centro de sus operaciones globales. Las cifras de uso de SupportCentral son impresionantes. En la actualidad, los 400.000 trabajadores de GE de todo el mundo tienen perfiles en la red profesional. Según una entrevista publicada por ZDNet.com con el doctor Sukh Grewal, responsable de colaboración y entorno de SupportCentral, las personas se comunican en la plataforma en 20 idiomas, y tiene más visitas que Google y Yahoo! juntos; alberga a más de 50.000 comunidades, y en algunas de ellas se da la bienvenida a la participación de proveedores, consumidores y otros participantes externos. A los empleados se les anima a desarrollar sus propias aplicaciones comerciales y están aprendiendo a utilizar un completo sistema de documentos en línea. La compañía estima que los ahorros de costes suman "muchos millones". La plataforma MarkNet de GE, que conecta y desarrolla las habilidades y experiencia de sus colegas de marketing por todo el mundo, servirá para mejorar estos resultados.

# OFRECER HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN SENCILLAS

Un tercer obstáculo en la aplicación de la estrategia es el desafío de trabajar con diferentes campos y funciones para resolver problemas complejos y multidisciplinares. Ya hemos comprobado que juntar a personas de pensamiento diferente puede ser muy efectivo para afrontar problemas que presentan múltiples facetas. El mundo empresarial requiere que los empleados cada vez estén más especializados, y por eso cobra tanta importancia la habilidad de sincronizar esfuerzos y mezclar conocimientos multidisciplinares. Las compañías que dominen esta habilidad para refinar y reinterpretar la información de un modo continuo se beneficiarán de ser más perspicaces, conscientes, preparadas para la acción y productivas. Al captar mejor los conocimientos y el saber hacer que ya existen dentro de sus propios ecosistemas, están más preparadas para mantener actualizado todo el sistema, sin que éste pierda relevancia y en armonía con el mercado.

Existen numerosas herramientas sociales para facilitar esta colaboración, entre las que están los archivos compartidos, foros, wikis, microblogs como Yammer, mensajería instantánea y teleconferencias.

Varias de estas herramientas ofrecen a los empleados la oportunidad de enviar solicitudes a esa organización ampliada, aprovechando los conocimientos de sus colegas. Otras, como los blogs, vídeos y podcasts ofrecen a los empleados la oportunidad de compartir sus conocimientos y experiencias, y recibir a su vez una respuesta. Los sistemas de clasificación y evaluación aumentan la capacidad de los empleados para encontrar los mejores recursos disponibles en un tema dado. Las teleconferencias acortan las distancias entre las personas de todo el mundo y las reúne en un mismo espacio virtual. Las comunidades internas optimizan la creación de conocimientos. Todas estas herramientas, en conjunto, respaldan los conocimientos y las conexiones de la organización y, a menudo, de múltiples comunidades externas de clientes.

# Uso de herramientas sociales para mejorar la seguridad interna

La mayoría de nosotros recuerda con exactitud dónde se encontraba y lo que estaba haciendo el 11 septiembre 2001. Incluso apostaría a que, aunque muchos de nosotros no recordemos dónde estábamos ni lo que hacíamos cuando se presentó el informe de la Comisión del 11S, con seguridad conozcamos sus principales conclusiones:

Los sistemas de información del FBI fueron lamentablemente ineficaces. El FBI carecía de la habilidad para conocer lo que sabía: no había un mecanismo eficaz para capturar o compartir su conocimiento institucional. Los agentes

del FBI crearon registros de entrevistas y de otras investigaciones, pero sus oficiales no disponían de informes que condensasen la información para transformarla en una información de inteligencia significativa que pudiera ser difundida<sup>8</sup>.

Pero también hay buenas noticias, aunque quizá no nos hayamos dado cuenta: los servicios de inteligencia de Estados Unidos están utilizando herramientas de medios sociales para ayudar a los expertos de todas las organizaciones a recopilar información, ser capaces de realizar rápidas valoraciones y tomar decisiones que puedan mejorar la seguridad nacional e internacional. Dieciséis agencias federales, entre las que se encuentra la CIA (Agencia Central de Inteligencia) y el FBI (Oficina Federal de Investigación), utilizan tecnologías Web 2.0, que conectan a cerca de 200.000 personas del más alto nivel entre estas organizaciones. Andrew McAfee, un científico de investigación del Center for Digital Business del centro Sloan School of Management del MIT y autor de Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges, analizó el uso de los medios sociales que hacía la comunidad de inteligencia. Según McAfee, estas herramientas incluyen una plataforma integrada de blogs que permite que las personas de una agencia conozcan las publicaciones creadas en otra: una red social parecida a Facebook: una herramienta de microblog similar a Yammer; y la Intellipedia, un sistema tipo wiki para compartir datos.

Richard A. Russell, subdirector de ISCO (*National Intelligence for Information Sharing Customer Outreach*), explicó que la Intellipedia fue creada para que "los analistas de las diversas agencias que trabajan en X o Y puedan avanzar y ver lo que otras personas están haciendo respecto al tema X o Y, y mostrar sus opiniones... o los documentos de los que dispongan"<sup>9</sup>. Russell tiene claro que el objetivo del sistema es lograr la "superioridad en las decisiones", y no la "superioridad en la información". Es una distinción importante. La superioridad en las decisiones refleja una conexión coherente de los puntos que permite formular estrategias de un modo efectivo y fiable. "Tenemos que introducirnos dentro del ciclo de decisión del enemigo", dijo Russell. "Debemos ser capaces de descubrir lo que están haciendo y responder con eficacia".

El sistema está dando sus frutos. Thomas Fingar, subdirector de *National Intelligence Analytics*, se refirió al uso satisfactorio de la Intellipedia para recopilar observaciones de los insurgentes iraquíes. Los analistas fueron capaces de recopilar datos en un par de días en la Intellipedia, "sin burocracia, sin dar explicaciones y sin convocar reuniones" Parece un grato alivio para cualquier organización.

Y hay otra dimensión de estas características positivas. McAfee descubrió que las herramientas sociales permitían a los analistas llegar a algo más que a mejoras incrementales en su capacidad de trabajo". Las herramientas sociales han hecho posible que los analistas sean capaces de lograr cosas que antes no lo eran. Un analista de la DIA (*Defense Intelligence Agency*) le contó a McAfee

que las herramientas le permitieron interactuar con personas con las que, de otra manera, nunca habría tenido la oportunidad de interactuar. Un analista de la NSA (*National Security Agency*) declaró que las herramientas le permitieron saber a quién acudir cuando necesitaba encontrar algo. Y un analista de la CIA comentó: "La capacidad de conectar al mismo tiempo información y personas, tal y como hacen las wikis y los blogs, hace posible una actividad que, sinceramente, creo que transformará nuestra comunidad"<sup>12</sup>. Eso es progreso real.

# Cerveza y semiconductores; Yammer y TelePresence

Cuando se produce una colaboración, lo que se obtiene es conocimiento y sabiduría, más que información. Es una distinción importante. El conocimiento refleja una conexión coherente entre los puntos en vez de una mera recopilación de datos o, como sugiere Russell, la diferencia entre la superioridad de decisión y la superioridad de información.

Wikis como la Intellipedia son una de las herramientas que permiten que esta colaboración tenga lugar. Yammer, un microblog interno parecido a Twitter, es otra conocida herramienta de colaboración. De hecho, es tan famosa que más del 70 por 100 de las compañías que integran la lista Fortune 500 la utilizan, y ese número sigue creciendo. Cuando Peter Swinburn se convirtió en junio de 2008 en presidente ejecutivo de la compañía de bebidas Molson Coors, uno de sus objetivos fue conectar mejor a los 15.000 empleados de la compañía que trabajaban en tres continentes distintos. Una parte de su solución fue Yammer. ¿Ha ayudado Yammer a que Swinburn alcance esta meta? En la actualidad, el 87 por 100 de los empleados de Molson Coors cree que la compañía dispone de una "clara visión de futuro", por encima del 73 por 100 que lo creía en 2008. Me da la impresión de que Swinburn ha sabido utilizar Yammer para comunicar y conectar con eficacia a la plantilla de la compañía por todo el mundo.

De un modo parecido, un cliente de Cisco, el proveedor de soluciones de IT, ha descubierto que el uso de su sistema TelePresence, que proporciona herramientas para compartir comunicaciones de vídeo en alta definición y documentos, ha proporcionado una colaboración que ahorra costes en sus operaciones globales. Este fabricante de semiconductores de alta tecnología (forma parte de la lista Fortune 100) ha ampliado recientemente sus operaciones a otros países para sacar partido a las reservas del talento de Europa, India y China. Su expansión internacional propició una mayor complejidad en los procesos de investigación, desarrollo e ingeniería de la compañía, ya que se requería la coordinación de diversas culturas, lugares geográficos y zonas horarias, además de las funciones. Gracias al uso del sistema TelePresence, la compañía ha sido capaz de fomentar una "colaboración más frecuente e intuitiva" Según sus estimaciones, las mejoras producidas en el plazo de comercialización incrementaron los márgenes aproximadamente en 18 millones de dólares, y redujeron los costes de I+D en 5 millones.

# La compañía como una wiki

Brad Anderson, vicepresidente ejecutivo de Best Buy, utiliza la metáfora de la compañía como una wiki, para describir la relación de Best Buy con los medios sociales. La motivación para el uso extensivo de medios sociales fue reconocer que los negocios de la compañía estaban cambiando. Ya no se centraban en la distribución de productos y servicios, sino en ayudar a los consumidores a utilizar mejor los productos y servicios que Best Buy vende. Para dirigir esta transición de mercado, la compañía dio pasos para hacer posible que sus empleados tomasen la iniciativa y compartiesen información o experiencias para generar soluciones de consumo. El lema de sus empleados se convirtió en el siguiente: "Yo soy Best Buy".

Best Buy aplicó de forma interna un amplio elenco de herramientas de medios sociales. Su red social, Blue Shirt Nation, permite a los empleados conocerse entre sí y comprender mejor dónde encontrar la información dentro de la compañía. Los debates en línea se desarrollan mediante Watercooler (¿dónde si no?), un foro de debate que, según la compañía, es la manera más rápida de distribuir de forma interna la información. Su wiki es la base central de conocimientos y contiene información del cliente, así como gran cantidad de información de productos de fabricantes, proveedores y empleados. La plantilla puede publicar sus ideas y propuestas para mejorar los productos y los procesos dentro de la herramienta Loop Marketplace. Su herramienta de predicción de mercados TagTrade ayuda a realizar mejores estimaciones sobre problemas y desarrollos cruciales para el éxito. El fundamento de todo ello es una mayor implicación de los empleados y una mejor comprensión de los valores esenciales de la compañía.

Según Anderson, cuando estos valores están firmemente arraigados, "seguro que se produce un mejor comportamiento fundamental por parte de los empleados del que se obtendría si no se implicasen en estas actividades"<sup>14</sup>. También señala que el uso de estas herramientas ha reducido la rotación del personal, y consigue que el trabajo sea más divertido, además de mejorar la productividad. ¿A qué estamos esperando todos?

# APROVECHAR LA INFORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Un cuarto impedimento para la ejecución de la estrategia es lo que, a menudo, se conoce como la congelación intermedia. Es decir, la numerosa población de empleados que, a veces, no se percata o involucra de un modo suficiente en las iniciativas estratégicas de la compañía. Las herramientas sociales pueden ayudar a mitigar este reto yendo a la raíz del problema: la falta de compromiso de los empleados. Como ya hemos visto, redes sociales como Beehive, SupportCentral y uCern sirven para que los empleados se sientan más

conectados con la compañía y entre sí, y para despertar su interés por realizar contribuciones. Las herramientas sociales también ofrecen a los empleados acceso a la información que necesitan para tomar más decisiones que en el pasado sobre la estrategia y su aplicación.

"La distribución de los derechos de decisión sobre la estrategia ya no reside en el presidente ejecutivo ni en el departamento de planificación estratégica, supuestamente a cargo de los ejecutivos", observó Mark Fuller, quien ha trabajado con miles de compañías. "Ha salido fuera, hacia la propia compañía; cualquiera dentro de ella puede tener una opinión y compartirla".

Aunque esto puede hacer sonar las alarmas entre los líderes, en realidad se trata de una buena noticia. Piense en ello por un momento. ¿Quién suele tener la información más actualizada respecto a lo que dice el mercado sobre los productos y servicios de una compañía? ¿Los empleados en las trincheras que interactúan con los consumidores o los planificadores en las oficinas centrales? No me malinterprete. No estoy diciendo que ya no se necesiten altos directivos en las compañías. Es imprescindible que existan líderes eficaces capaces de escuchar, inspirar y con capacidad de mando. ¿Pero acaso no se puede mejorar el proceso de toma de decisiones, incluso en los mejores equipos de gestión, con las aportaciones de quienes están a diario en el mercado? ¿Por qué no aprovechar la capacidad de los medios sociales para acercar al mercado el proceso de toma de decisiones?

# Herramientas sociales para la previsión

Una de las maneras que tienen las compañías para acercar la toma de decisiones al mercado es dejar que los empleados participen en las predicciones de beneficios, ventas y en el calendario de lanzamiento de los productos. Además de motivarlos, este proceso suele ofrecer a las compañías unas previsiones más precisas. Tal y como explica Joe Miles, un matemático de *Eyeforpharma*, un equipo de pensamiento para la industria farmacéutica, "la opinión del grupo en conjunto suele ser mejor que la del mejor miembro del grupo"<sup>15</sup>.

Como ejemplo de este fenómeno, Miles cita la experiencia de 10 directivos farmacéuticos de diversas disciplinas dentro de una compañía farmacéutica (ventas, finanzas, producto y producción) a quienes se pidió que estimasen las ventas de un nuevo producto. Sus respuestas fueron bastante dispares; sin embargo, las previsiones colectivas derivadas de la media de sus respuestas fueron sorprendentemente precisas.

¿Cómo funcionan estas herramientas de previsión? Un mercado de decisión (también llamado mercado de predicción) es, en esencia, una bolsa interna donde una "acción" representa un problema o evento de interés para una organización.

Dichos problemas o eventos podrían ser previsiones de ventas de un producto, la disponibilidad de un producto ante su lanzamiento, la apertura de una nueva tienda o la viabilidad de un nuevo producto o servicio.

Los empleados de la organización y, a veces, miembros de su ecosistema ampliado, actúan como los operadores de bolsa, comprando participaciones en diversas previsiones con dinero virtual. A partir de su comprensión de las expectativas del problema, apuestan por el resultado que, a su juicio, es más probable. Por ejemplo, ¿se lanzará a tiempo un producto o no? El anonimato protege a los empleados para que puedan hacerlo de un modo honesto. Vinculada a estas estimaciones existe una estructura de incentivos para motivarles a que obtengan información relevante que les ayude a maximizar el valor de su cartera virtual. Cuando un empleado ve que el valor de una acción difiere de su expectativa, tiene la oportunidad de comprar o vender la acción, por lo que el precio puede ir al alza o a la baja. Dado que el mercado opera en tiempo real, siempre refleja la información más actualizada.

En el mundo corporativo cada vez se utilizan más los mercados de predicción. Varias compañías, como Best Buy, Cisco Systems, Google, General Mills, GE Healthcare, HP y IBM utilizan estas herramientas sociales. Y diversos proveedores de software y servicios, como HP, ConsensusPoint y NewsFutures, han desarrollado aplicaciones corporativas.

# Best Buy consigue mejores estimaciones

"No hay nada más importante que contarle a la compañía lo que sabemos", comenta Jeff Severts, vicepresidente ejecutivo de Best Buy. "El mercado de predicción TagTrade de Best Buy proporciona con anticipación un indicador que ayuda a identificar problemas potenciales"<sup>16</sup>.

Best Buy creó TagTrade en 2006, un mercado interno de predicción para capturar las intuiciones de sus empleados de Estados Unidos sobre diversos temas. El objetivo del mercado era aprovecharse de los conocimientos de los empleados y ofrecer a la directiva indicadores para el éxito en iniciativas importantes. Desde su lanzamiento inicial, TagTrade ha realizado precisas previsiones sobre una amplia variedad de temas. Por ejemplo, sus previsiones estimaron que se retrasaría la apertura de una tienda en Shanghai. El precio de la acción "a tiempo" valía casi la mitad que la acción de "retraso", lo que reflejaba las dudas de los empleados sobre la puntualidad de la apertura de la tienda. TagTrade se utiliza para predecir resultados de iniciativas a corto y largo plazo. Estas previsiones suelen ser más precisas que las tradicionales y, en algunas ocasiones, las superan hasta en un 5 por 100. Y eso es dinero en el banco.

# Opiniones sobre la ejecución de la estrategia

Como ya hemos visto, la imaginación e información de los empleados son vitales por sí mismas; sin embargo, existen otros importantes efectos secundarios resultantes de su participación en el proceso de toma de decisiones. Cuando los empleados crean, perfilan y evalúan las ideas, suelen implicarse más en su ejecución. También aumenta su conciencia de la visión estratégica de la compañía y pueden determinar mejor los proyectos e iniciativas que la secundan.

Hacer que los empleados participen en "cómo se hace", además de en "lo que se debería hacer", también puede dar frutos. Las conclusiones que se extraen de diversos estudios muestran que se mejora el rendimiento cuando se anima a los empleados a que tomen decisiones sobre cómo debe hacerse el trabajo. "En lugar de tener que recurrir constantemente a órdenes y amenazas, las compañías pueden confiar en sus trabajadores para descubrir nuevas y eficientes maneras de hacer las cosas", observa James Surowiecki, el autor de *The Wisdom of Crowds, Why the Many Are Smarter than the Few*<sup>17</sup>. Al igual que los músculos, cuanto más se utiliza esta habilidad de toma de decisiones, más fuerte y efectiva se vuelve.

# PROMESAS, PROMESAS

Hace 30 años, a los directivos les seducían bastante las promesas de que la tecnología transformaría sus organizaciones. Sin embargo, muchos quedaron decepcionados con los resultados. ¿Qué diferencia a los medios sociales de la tecnología de la información de anteriores generaciones que realizaron promesas parecidas sobre la capacidad de fomentar la coordinación y colaboración en toda la compañía?

Las herramientas actuales permiten comunicaciones masivas. Andrew McAfee investiga el efecto de la tecnología en los negocios y señala que se diferencian de herramientas de investigación como el correo electrónico y la mensajería instantánea, utilizadas en comunicaciones de una persona con la multitud que afectan a la productividad personal, pero no mejoran la funcionalidad del grupo. Conocidas tecnologías para la información de consumo, como Intranets y sitios Web públicos, son útiles; sin embargo, están creadas, actualizadas y mantenidas solamente por unas pocas personas, y no por todos los miembros de un grupo de trabajo. Por último, en la historia de la informática corporativa, la norma ha sido imponer estructuras de trabajo (para definir flujos de trabajo, interdependencias, derechos de decisión y qué información se incluye y cómo se presenta). Las herramientas sociales son mucho más flexibles (McAfee se refiere a ellas como "plataformas libres y sencillas") que pueden ser construidas y editadas en pocos pasos<sup>18</sup>. En vez de parecer una armadura, las herramientas sociales parecen como la piel.

Las investigaciones actuales de McAfee sugieren que, actualmente, sí podemos creer en las promesas que las anteriores generaciones tecnológicas realizaron. "Se demuestra con los datos", McAfee me contó. "Las compañías con mejor comportamiento se están separando de las más perezosas. Se están abriendo brechas en el rendimiento".

# ¿QUÉ SUCEDE CON LA PRODUCTIVIDAD?

Con el acceso a todas estas herramientas sociales internas y externas, ¿tienen tiempo los empleados de realizar su trabajo "real"? Por supuesto, porque para la mayoría de los empleados, las herramientas sociales facilitan un gran componente de su trabajo, similar al efecto que tuvo el teléfono cuando hizo su aparición en escena. Twitter ayuda a las compañías a resolver problemas en el servicio de atención al cliente. LinkedIn ayuda a los comerciales y reclutadores a desarrollar contactos de ventas. Las conexiones realizadas y mantenidas mediante redes de antiguos trabajadores fomentan oportunidades de negocio. Las redes sociales internas amplían las redes de los empleados y les ayuda a localizar información de un modo más ágil.

¿Y qué sucede si pierden el tiempo? ¿Acaso los empleados no pueden ponerse a "tuitear" o consultar su perfil personal de Facebook en horas de trabajo? Ciertamente. Aunque esto podría ser bueno hasta cierto punto. Una investigación realizada por el doctor Brent Coker del departamento de gestión y marketing de la Universidad de Melbourne, sugiere que, en realidad, este acceso puede mejorar la productividad del empleado. Según Coker, "las personas que en el trabajo navegan por Internet por diversión (con un límite razonable de menos del 20 por 100 del tiempo total en la oficina) son casi un 9 por 100 más productivas que quienes no lo hacen" Según mi experiencia personal, realizar pequeños descansos mentales me ayuda a refrescar la mente en el trabajo. Dicho esto, las compañías deben dejar claras cuáles son sus expectativas con los empleados respecto al tiempo que pasan en redes sociales externas para que no haya sorpresas. No resulta difícil controlar el tiempo invertido en estas herramientas.

# ¿FILTRACIONES Y PRUEBAS QUE SE PUEDEN DESCUBRIR?

¿Y qué hay de las filtraciones de información confidencial y de la creación de pruebas que podrían llegar a utilizarse en un juicio contra la propia compañía? Se trata de riesgos reales a los que se enfrentan las compañías, tanto si utilizan medios sociales como si no. Cualquier empleado podría dejarse sin querer en un bar el prototipo de la próxima generación de un producto (¿quizá un iPhone?) cuando se encontraba celebrando su cumpleaños con amigos. Estas cosas pasan, a pesar de las extraordinarias medidas de seguridad que productos así

tienen, como puertas que solamente se pueden abrir con códigos de seguridad que cambian cada pocos minutos, o hacer que los miembros de los equipos de desarrollo solamente conozcan una parte de los planes generales.

Respecto a los descubrimientos civiles, bajo la ley de Estados Unidos, cada parte puede solicitar documentos y otras pruebas a las compañías mediante citaciones judiciales y declaraciones juradas. Esto no es nada nuevo. Las compañías han sido conscientes de estos procedimientos desde que se implantó el marco legal del país. La diferencia es que ahora resulta mucho más difícil destruir las pruebas, lo que por supuesto es ilegal. Internet tiene muy buena memoria; su contenido es permanente. La mejor defensa, en este caso, es el ataque. Los empleados en todos los niveles de la organización deben comprender claramente la ética de la compañía y todas las consecuencias en caso de infracción.

¿Cómo están cambiando los medios sociales los procedimientos de las compañías para contratar, formar y conservar a sus empleados? ¿Qué está cambiando la tecnología social en el panorama laboral y en el papel de los recursos humanos? Analizaremos estas preguntas en el siguiente capítulo.

#### PUNTOS A TENER EN CUENTA

- Cómo podría utilizar su compañía de un modo más completo según su propia experiencia?
- ➤ ¿Qué política sigue actualmente su compañía respecto al uso de los medios sociales por parte de los empleados?





# 9. Capital humano. Informes en tiempo real y el lugar de trabajo del siglo XXI

No hace mucho tiempo, mi hija mayor comenzó el proceso de búsqueda de universidad. Yo fui quien se encargó de seguir el proyecto e hice lo que pude por "ayudarla". Recogí con diligencia todo tipo de material en cada visita a las universidades (mapas, catálogos, listados de eventos artísticos y deportivos). Incluso le preparé un lugar en la mesa del comedor donde pensaba que organizaría todos estos valiosos objetos que había estado llevando de acá para allá de toda la Costa Este.

Pasaron los meses y, muy a mi pesar, nunca se puso a organizar ese material. En realidad, la verdad sea dicha, ni siquiera lo tocó. Intenté no realizar ningún comentario por su falta de compromiso en este proceso. Pero me quedé sorprendido cuando llegó el momento de refinar su búsqueda y comenzar a escribir las solicitudes. No solamente pudo articular las fortalezas y debilidades de cada centro, sino que también conocía cuáles tenían la mejor comida, qué profesores impartían diplomaturas y cuándo descansaban, e incluso los colegios mayores que debía evitar.

Cuando le pregunté dónde había aprendido todo eso, sabedor de que nunca se había acercado al botín que había en la mesa del comedor, me dijo: "College Prowler, papá". Resulta que CollegeProwler.com, y varios otros destinos digitales, recopilan experiencias de los estudiantes universitarios para describir y evaluar la vida del campus. Existen valoraciones y debates sobre profesores, residencias, comida, diversidad, vida nocturna, e incluso el atractivo de los miembros del sexo opuesto. Eso es más de lo que la mayoría de los panfletos le contarían.

Los destinos sociales están cambiando la manera en la que los estudiantes y los empleados buscan datos y se conectan con las instituciones en las que les gustaría estudiar y trabajar. Las empresas sociales son conscientes de este momento decisivo y lo están asumiendo, identificando dónde tienen lugar estas conversaciones esenciales en la toma de decisiones y uniéndose a la conversación. El efecto de los medios sociales va más allá de las contrataciones, no obstante, para incluir cómo las organizaciones crecen y conservan a sus empleados, y cómo están en contacto con ellos incluso después de haberlas abandonado.

# LA CONTRATACIÓN SOCIAL ESTÁ DE MODA

Los medios sociales se han convertido en una herramienta de contratación de moda en muchas empresas. En las compañías con procesos de selección abiertos, el 92 por 100 utiliza o tiene pensado utilizar medios sociales, según un estudio de Jobvite, 2010 Social Recruiting Survey¹. De este grupo, el 86 por 100 usa LinkedIn, el 60 por 100 usa Facebook y el 50 por 100 usa Twitter. La mitad de estas compañías tiene pensado invertir más en contratación social en el futuro, porque para muchas de ellas su adopción ha propiciado un mayor retorno de la inversión que con los métodos tradicionales. Por eso no sorprende que el 36 por 100 tenga pensado gastar menos en anuncios de trabajo y un 38 por 100 gastará menos en reclutadores externos y firmas de búsqueda.

John Campagnino, jefe de contrataciones para la firma de consultoría Accenture, prevé realizar al menos un 40 por 100 de las contrataciones mediante medios sociales. Campagnino explicó a *Fortune*: "Si nos decidiésemos a contratar los servicios de una de las principales compañías de contratación, por ejemplo, potencialmente pagaríamos entre 100.000 y 150.000 dólares por persona. Si lo multiplicamos por el número de directivos, estamos hablando de una importante suma de dinero... Este es el futuro de las contrataciones de nuestra compañía"<sup>2</sup>.

¿Qué tienen las herramientas sociales que las hacen tan efectivas para las contrataciones? En una palabra: acceso. Los medios sociales ofrecen a las compañías un acceso sin precedentes a una reserva de candidatos más amplia. Las compañías pueden encontrar candidatos potenciales que buscan activamente trabajo a través de ofertas de empleo, además de candidatos pasivos, aquellos que no buscan activamente realizar un cambio.

Las ofertas de trabajo en los sitios sociales son muy efectivas para dar con candidatos que se encuentran de lleno en el proceso de búsqueda. A los candidatos pasivos, por otra parte, se llega mejor mediante el boca a boca: la

persona adecuada presenta la oportunidad adecuada en el momento justo. Lou Adler, presidente de Adler Group y autor de *Hire with Your Head*, estima que solamente el 10 por 100 de los candidatos pasivos mira las ofertas de empleo, y la mayoría de ellos no las responde³. ¿Qué es lo más efectivo para llegar a esta población tan solicitada? El 30 por 100 recibe ofertas para dejar sus trabajos actuales a través de referencias de empleados, otro 30 por 100 a través de redes sociales y otro 30 por 100 mediante el InMail de LinkedIn (si no le resulta familiar, no se preocupe, más adelante nos ocuparemos de ello)⁴. ¿Y qué tienen estos medios que no tienen las ofertas laborales para llegar a estos candidatos pasivos? Referencias.

Como ya hemos comentado, vivimos en una economía de recomendaciones en la que las personas consultan a otras para saberlo todo sobre los productos, servicios, universidades y trabajos. Las personas confían en sus iguales más que en cualquier otra fuente, especialmente cuando los conocen personalmente. Las referencias comparten esa "calidad del conocimiento", ya que normalmente se realizan entre personas que se conocen y sienten cierta responsabilidad por la calidad de las recomendaciones que transmiten. No es de extrañar que la referencias tengan 54 veces más posibilidades de traducirse en contrataciones que mediante anuncios y tienen un 25 por 100 más de tasa de retención<sup>5</sup>. Eso supone, en esencia, dinero en el banco. Sobre todo si tiene en cuenta que los empleados de los que se obtienen referencias no vienen con la etiqueta del precio de un reclutador externo.

Las referencias han sido esenciales para las contrataciones desde hace mucho tiempo. Muchas compañías tienen instaurada la tradición de compensar a sus empleados por realizar recomendaciones que den buen resultado. Los medios sociales facilitan el proceso de referencias de los empleados al hacer posible que difundan las posibles oportunidades de un modo amplio e instantáneo a través de sus redes personales.

El año pasado instauramos en mis compañías una estrategia de contratación con medios sociales como complemento de nuestros actividades tradicionales. Ha sido impresionante comprobar la rapidez con la que se filtraban las ofertas de trabajo a través de las redes de nuestros empleados, y los candidatos altamente cualificados que se descubren. En la actualidad se podría decir que es posible, con la ayuda de los medios sociales, encontrar una aguja en un pajar.

Medios sociales como LinkedIn, Twitter y Facebook hacen posible que las compañías puedan salir fuera de las redes inmediatas de sus empleados para probar en una reserva de talento de dimensiones globales (Craigslist también puede ser bastante eficaz). A continuación, ofrecemos un breve resumen del funcionamiento esencial de cada una de estas herramientas, aunque no intentamos ser exhaustivos. Existen multitud de recursos que le ayudarán a explorar todos los detalles y a aprovechar al máximo las posibilidades de contratación social. Y por supuesto, no pasa nada por darle una oportunidad.

#### TIENE QUE FORMAR PARTE DE LINKEDIN

¿Quién cuenta con 75 millones de miembros, la incorporación de un nuevo profesional aproximadamente cada segundo y miembros que incluyen a ejecutivos de todas las compañías de la lista Fortune 500? LinkedIn. Es la red profesional más grande del mundo y, como dijo un usuario, "una superbase de datos de personas y de los trabajos que realizan". Es una comunidad global, en la que más de la mitad de sus miembros vienen de fuera de Estados Unidos<sup>6</sup>. Dado que más de un cuarto de sus miembros son altos directivos, es bastante probable que muchos de sus compañeros, clientes y competidores formen parte de la red.

LinkedIn no es solamente un medio de contratación; se ha diseñado para realizar contactos profesionales. Aproximadamente el 80 por 100 de sus miembros no buscan activamente trabajo<sup>7</sup> (no obstante, para los contratadores corporativos, eso representa una buena cantidad de candidatos pasivos disponibles).

Reid Hoffman y un grupo de colegas iniciaron LinkedIn para ayudar a las personas a presentarse ellas mismas en el mundo digital. Forma parte de lo que Hoffman describe como la "reputación principal" de una persona, que incluye las imágenes y textos que publican, los sitios y redes a las que pertenecen y las personas y causas con las que se asocian. Es diferente de la reputación de fondo, que se deriva de lo que los demás aprenden acerca de una persona por otras fuentes externas. Cuando se combinan ambas reputaciones, se llega a la reputación digital personal.

"La red social ha hecho más evidente que todas las personas son una marca", observa Dan Schawbel, experto en medios sociales en EMC y autor del libro *Me* 2.0. "Básicamente, usted tiene que pensar como una compañía. Ya no basta con tener un currículum".

Empleados de todos los niveles tienen hoy en día que administrar su reputación digital personal. Cuando lo hacen, están acuñando su moneda y fomentando su credibilidad ante la sociedad. Una de las maneras en que se crea esta moneda social es mediante el tamaño y la calidad de las propias redes personales y del compromiso social. En la actualidad, es bastante común que a uno lo evalúen por el número de seguidores que tiene, el volumen y el valor de las publicaciones realizadas y las comunidades con las que uno participa. David Hayes, presidente y fundador de HireMinds, una compañía de búsqueda de ejecutivos profesionales, me cuenta que en el último año ha crecido de forma exponencial el número de búsquedas de trabajo en las que se valora el dominio de los medios sociales. Tenga en cuenta que estas búsquedas han sido para generalistas, no para expertos en medios sociales. Decidir estar al margen de los medios sociales envía un claro mensaje, quizá sin intención. En esencia, significa haber perdido el paso del mercado.

# Perfiles y contactos en LinkedIn

Los perfiles son el alma de LinkedIn. El perfil de una persona es, básicamente, su currículum digital. En él aparece su educación, experiencia personal y profesional junto con una sencilla foto. También cuenta con espacio para los intereses, grupos y distinciones, además de enlaces a sitios Web de organizaciones con las que esta persona está afiliada y cualquier blog que escriba. No encontrará álbumes de fotos, juegos ni pegatinas. LinkedIn presenta a sus miembros como profesionales. Aunque pueda parecer todo un desafío, merece la pena dedicar el tiempo necesario para completar el perfil. Cuanto más completo sea el perfil de los candidatos y de los reclutadores, mayor utilidad tendrá LinkedIn.

La "panorámica" del perfil de una persona es, como dice el propio sitio Web de LinkedIn, básicamente una "tarjeta de presentación de próxima generación". Contiene un resumen de la persona que incluye su nombre, ubicación, cargo actual, trabajos anteriores, educación, recomendaciones y sitios Web relacionados. También incluye un enlace al perfil público de la persona, es decir, el perfil que aparecerá cuando otros le busquen en Google o en otros motores de búsqueda (es diferente del otro perfil más completo que los usuarios de LinkedIn pueden ver). La sección de "resumen" del perfil ofrece una descripción más completa de la experiencia profesional. No hace falta decirlo, pero es como un altavoz. Es compacto y convence para seguir leyendo el perfil (o no).

Una segunda dimensión del perfil personal de LinkedIn es su red de contactos. La riqueza de estas redes varía dependiendo del número de contactos directos con el que cuenta una persona y lo bien que haya trabajado el proceso de conexión de LinkedIn. Me explico: LinkedIn utiliza la agenda de contactos de una persona para crear su red inicial. También ayuda a expandir su red identificando las personas que pueden haber trabajado o estudiado con esa persona, y recopila esta información secundaria del perfil. Los miembros pueden aumentar su lista de contactos buscando a otros miembros mediante palabras clave, un hombre, puesto, compañía o industria. El paso final en la creación de la red es invitar a esta lista de personas a formar parte de la propia red personalizada. Es sencillo: se envía una invitación preguntando si les gustaría formar parte de su red. Si aceptan su invitación, ambos formarán parte de las redes de cada uno.

#### Contratar a través de LinkedIn

LinkedIn es bastante eficaz para contratar posiciones en puestos intermedios y de alta dirección, no necesariamente trabajos poco cualificados, debido a que son quienes integran la mayor parte de sus miembros. Aunque buscar trabajo en LinkedIn es gratuito, hay una cuota mensual para ver las ofertas publicadas. Según la compañía, la oferta de trabajo típica se reenvía 11 veces y recibe más de 30 solicitudesº. Estas descripciones laborales se optimizan en el motor de búsqueda y se publican en Twitter para llegar a una red social más amplia.

Aquí tiene una característica interesante: un motor de búsqueda interno ayuda a identificar posibles candidatos vinculando palabras clave en la descripción laboral de la compañía con las de los perfiles personales. Si se produce alguna coincidencia interesante, LinkedIn envía InMails a los reclutadores, mediante los cuales pueden ser contactados y presentarse ellos mismos a la propia oferta. Los candidatos interesados pueden escanear sus redes para ver si conocen a alguien que trabaje en la compañía y que podría ofrecerles más información. También pueden conectar directamente con un reclutador o ser redirigidos a su sitio Web corporativo. Si a estos candidatos no les interesa ese puesto para ellos mismos, siempre pueden reenviar la oferta a alguna de sus conexiones. Y lo hacen.

Las compañías también buscan candidatos sin llegar a publicar ofertas. Para ello, los responsables de contratación pueden publicar una actualización en sus perfiles personales indicando que están realizando contrataciones y pidiendo referencias desde sus redes. Al trabajar a través de las redes de los reclutadores, la compañía adquiere un aspecto más personal para los posibles candidatos y les ofrece un sentido de familiaridad con alguien de la institución que contrata.

Aquí tiene un ejemplo de LinkedIn en acción<sup>10</sup>. Un responsable de contratación de Yahoo! contactó con un miembro de LinkedIn en la India para hablarle de un nuevo laboratorio que Yahoo! iba a crear en su país. Mencionó que Yahoo! estaba buscando a alguien para coordinar la iniciativa y le pidió algunos nombres de personas que podría recomendar. El miembro de LinkedIn le dio varios nombres al reclutador y, como se había despertado su interés, también incluyó su propia candidatura. Al final, fue contratado. El resto, como se suele decir, es historia.

#### Seleccionar candidatos a través de la red social

Uno de los puntos fuertes de LinkedIn es servir de ayuda a los contratadores para tenerlo todo bien atado. Como sabe, un perfil de LinkedIn enumera los puestos de trabajo que se han desempeñado y las titulaciones académicas obtenidas por una persona. Un perfil completo también incluye recomendaciones de personas o empresas para las que se han prestado servicios. Con una suscripción premium, las compañías también pueden completar una búsqueda de referencias y comprobar lo que anteriores colegas tienen que decir sobre el candidato. Se trata de un buen complemento a las recomendaciones que el candidato ha escogido y publicado, para ofrecer la mejor representación posible.

También sirve para cruzar referencias entre plataformas sociales y comparar su perfil de Facebook, su historial de Twitter y el resumen de LinkedIn con los datos que ofrece el propio candidato. "No se imagina la cantidad de incoherencias que encontramos", me cuenta Hayes.

Por supuesto, esto funciona en ambos sentidos y los potenciales candidatos pueden utilizar LinkedIn y otros sitios como Glassdoor.com para investigar a las compañías y a sus posibles jefes. No hay nada como un antiguo empleado, especialmente el que ha desempeñado hace poco el cargo que una compañía intenta cubrir, para levantar la liebre. Esta "diligencia debida" no es algo nuevo, pero en la era de los medios sociales es pública. Las compañías y las personas tienen que demostrar en todo momento una gran habilidad para gestionar sus reputaciones digitales.

Hayes me contó de una vez en la que en HireMinds pensaron que habían encontrado al candidato perfecto para un trabajo; la compañía que contrataba también pensó que se trataba de la persona idónea. No se había puesto a enfriar el champán, pero casi. Mientras contemplaba la oferta, el potencial candidato investigó un poco más y descubrió un problema que le preocupaba profundamente referente a la compañía, que estaba siendo comentado en Glassdoor.com. Como Hayes tenía una buena relación tanto con el candidato como con la compañía que lo quería contratar, accedieron a sentarse, debatir el problema y analizar lo que la compañía iba a hacer para remediarlo. Al final, se solucionó esa preocupación del candidato y aceptó la oferta.

Para evitar situaciones así, además de peinar Internet en busca de noticias negativas, HireMinds pregunta directamente sobre posibles cadáveres guardados en los armarios de las compañías cuando se dispone a considerar una asignación de búsqueda. Si las circunstancias garantizan la intervención, HireMinds trabaja con las compañías para articular y solucionar el problema, justo como Hayes hizo en la situación anterior. ¿Y cuál es la moraleja de esta historia? Controle lo que se dice sobre su compañía en diversos foros (no se pierda Glassdoor.com) y afronte cualquier problema que surja cuanto antes y de forma honesta. Participe activamente en entornos sociales para cuidar su reputación. Es la versión de la era de los medios sociales de ponerse a cubierto cuando llueve.

#### TUITEAR PARA CONTRATAR

La red social Twitter también ofrece una eficaz herramienta para realizar contrataciones. La plataforma de microblogs cuenta con más de 106 millones de usuarios registrados y cada día se suman otros 300.000. La manera más sencilla de realizar una contratación en Twitter es publicar directamente las ofertas. "Tuitear" las ofertas de trabajo es bastante directo; el único truco es hacerlo dentro del límite de 140 caracteres. Aquí tiene un ejemplo de una publicación reciente de mi compañía, Racepoint Group:

¿Comes, duermes, amas RR.PP.+medios? @racepointgroup, agencia c/oficinas en Bos, SF, DC, Lon contrata! http://bit.ly/bxjDD.

La lista se complementa con un par de temas (\*\*contratación, \*trabajo, \*puestotrabajo, etc., traducción: necesitamos cubrir un puesto), que ayudan a organizar la información y dirigirse a posibles candidatos. Utilizar una URL abreviada (http://bit.ly/bxjDD) requiere menos caracteres.

Dadas las limitaciones de espacio, los tuits se utilizan sobre todo para redirigir a los candidatos a los sitios Web de las compañías. Otros usos relacionados con las contrataciones en Twitter incluyen "tuitear" cuándo asistirá a una feria de empleo o a algún campus universitario, resaltar los beneficios y gratificaciones del puesto, redirigir a los candidatos a los blogs de su compañía y a otros destinos sociales donde puedan obtener más información y "retuitear" las menciones de la compañía.

#### **BUSCAR CANDIDATOS EN FACEBOOK**

Con más de 500 millones de usuarios, el 50 por 100 de los cuales se conectan a diario, Facebook es la red social más importante en términos absolutos. Por supuesto, no todos los usuarios de Facebook son profesionales que podrían servir como candidatos perfectos (mi hijo de 13 años y sus amigos, por ejemplo). Pero si lo que intenta es contactar con estudiantes de últimos cursos o recién licenciados, se trata de un gran lugar para darse a conocer.

Ernst & Young (E&Y) fue uno de los primeros en utilizar Facebook para realizar contrataciones. En la actualidad, el grupo Ernest & Young Careers cuenta con más de 50.000 personas a las que les "gusta" (con anterioridad, conocidos como fans). Su sección de información contiene con exactitud eso, datos genéricos que dibujan el cuadro de la compañía. Con las actualizaciones, los candidatos potenciales pueden descubrir el compromiso de la compañía con la responsabilidad social, los premios que ha recibido y concedido, consejos para las entrevistas y otros sitios donde encontrar E&Y en Internet. Destinos específicos desarrollados por estudiantes y candidatos con experiencia explican las salidas profesionales, resaltan los principios de liderazgo de E&Y y muestran perfiles de algunos de sus trabajadores.

Los candidatos pueden ponerse en contacto directamente con la compañía mediante este grupo para pedir información sobre su situación específica y resolver sus dudas. La compañía también utiliza su muro para desmentir rumores. Por ejemplo, un usuario de Facebook se quejó de la escala salarial que la compañía ofrecía a los de su escalafón. E&Y pudo refutar directamente esta falsa suposición, pero el mensaje más importante llegó de los propios empleados que tomaron la iniciativa para explicar y alabar el paquete de beneficios que la compañía ofrecía.

Las compañías pueden publicar una oferta de trabajo gratis en Facebook Marketplace. Para ello, todo lo que tienen que hacer es ir hasta la sección de empleo, omitiendo las casas, libros, coches y demás elementos que también están a la venta. Una opción más específica es poner un anuncio (Facebook Ad).

El presidente ejecutivo de Citysearch, Jay Herrati, explicó hace poco cómo su compañía utilizaba Facebook Ads con TechCrunch". Básicamente, Citysearch publica un anuncio sobre una oferta y la distribuye, junto con una foto del responsable designado para la contratación, solamente para sus amigos de Facebook. Las personas dentro de su red reciben el mensaje, pueden votarlo y compartirlo con sus amigos. Si les interesa el trabajo, pueden conectar directamente con el responsable de contratación. En este proceso prima la familiaridad; las personas sienten que están conectadas de alguna manera con el responsable, aunque sea desde la distancia a través de otros amigos, lo que hace que el proceso sea más íntimo.

#### **PORTALES PROFESIONALES**

Es necesario comentar algo acerca de los portales profesionales de las compañías. Muchas empresas gastan grandes cantidades para hacer crecer estos destinos sociales. Los mejores sitios (según Torgil Lenning, cofundador y presidente ejecutivo de Potentialpark Communications, una compañía sueca de contratación que clasifica los sitios profesionales de las grandes compañías), "llevan [a los candidatos] desde la información mediante la inspiración hasta una relación"<sup>12</sup>.

Potentialpark hace poco premió a Bertelsmann, la compañía global de medios, como el mejor sitio profesional. Al echar un vistazo en su portal, www. createyourowncareer.com, nos encontramos blogs, vídeos y podcasts de la compañía y de sus empleados; funciones de búsqueda de ofertas de trabajo de Bertelsmann por todo el mundo; imágenes de eventos de la compañía; información sobre antiguos empleados; autoevaluaciones y otros recursos para ayudar a los candidatos a decidir sus propias salidas profesionales, entre otras muchas cosas (merece la pena visitarlo).

¿Qué le parece a los candidatos? "Quienes buscan empleo se han acostumbrado a sitios de gran calidad y han aumentado sus expectativas y demandas", dijo Lenning en una reciente entrevista. "Para ser competitivo, cuando el candidato de tus sueños se sienta frente al ordenador y le evalúa usted frente al competidor más cercano, debe disponer de un sitio Web acorde a la perspectiva del candidato".

¿Qué esperan los candidatos? Según un estudio de Potentialpark, los candidatos quieren escuchar la historia oficial de la compañía, además de los comentarios de otras personas que tengan alguna experiencia con ella. ¿Y qué sucede si en el sitio aparece información negativa? No pasa nada. "Por ahí fuera hay gente

extraña que dice cosas raras, y los lectores lo entienden... Si hay empresarios que cuentan historias que no son ciertas, los lectores también lo descubrirán", explicó Lenning. "Las discrepancias y las negligencias son peores que las malas noticias".

# ESTAR DONDE ELLOS ESTÁN

No pase por alto otras comunidades profesionales frecuentadas por los posibles candidatos. Aquí se incluyen los grupos de especialistas de una industria (para desarrolladores java o directores médicos, por ejemplo). Otra buena manera de encontrar candidatos pasivos, o simplemente para conectar con su propia industria, es mediante los grupos de LinkedIn. Es bastante sencillo. Simplemente tiene que ir a la sección de grupos y entrar dentro de su directorio. Podrá buscar grupos por industria o por una palabra clave. Cuando encuentre uno al que le gustaría unirse, pulse en el botón correspondiente. En cuanto sea aceptado, podrá participar en la conversación.

Los grupos se organizan para que pueda ver todos los temas analizados junto con sus contribuciones y las respuestas de los demás a sus comentarios. ¿Quiere saber quiénes son los más influyentes dentro del grupo esa semana? Hay una sección en la página inicial del grupo que se lo dirá. Aún más, al mover el cursor encima de la foto de esa persona, podrá obtener más información. Puede decidir seguirlos, ¡o incluso intentar contratarlos! ¿Quiere saber quién forma parte del grupo? Resulta muy sencillo identificar quiénes son y qué conexiones pueden compartir. Algunos grupos tienen también tablones laborales donde publicar ofertas. Eche un vistazo a los tipos de posiciones que otros miembros del grupo pueden estar contratando de vez en cuando. Es una buena manera de estar al tanto de hacia dónde se mueven los recursos en la industria.

No se olvide de los antiguos empleados. "En muchos casos, los propios ex empleados son los mejores candidatos para las ofertas de una compañía", explica Anne Berkowitch, fundadora y presidenta ejecutiva de SelectMinds, el mayor creador de comunidades de redes sociales para antiguos empleados. "Disponer de una red de antiguos trabajadores puede ayudarle a recuperarlos". De hecho, según la experiencia de SelectMinds, los antiguos empleados tienen el doble de posibilidades de volver a formar parte de la compañía si son miembros de algún tipo de red. APMG, que cuenta con una red de antiguos empleados "altamente participativa y activa", señala que de ella procede el 16 por 100 de todas sus contrataciones y recontrataciones<sup>13</sup>.

Los clientes de SelectMinds encuentran que, de media, el 66 por 100 de sus recontrataciones son "estrellas"<sup>14</sup>. Parte del éxito en esta especie de bumerán laboral reside, sin duda, en su familiaridad con la compañía, su cultura y procesos (son capaces de ser productivos desde el inicio). Además, están muy

motivados porque ya han estado fuera, "se han dado cuenta de que no es oro todo lo que reluce" y han regresado. SelectMinds ha comprobado que volver a contratar a antiguos empleados tiene también "consecuencias de motivación positivas" para el resto de trabajadores y para los clientes porque confirma su decisión de seguir vinculados con la compañía.

No hace falta decir que cuanto más implicados e informados estén quienes contratan con las comunidades sociales en las que quieran sacar algún talento, más eficaces serán. Aquellos más informados serán capaces de añadir valor a la comunidad, mejorando la reputación de la compañía dentro de ella y su capacidad para identificar y atraer a potenciales candidatos. Su voz puede ser un complemento de la del resto de empleados (especialistas del producto, desarrolladores, finanzas) que ya se hayan mostrado activos en estas comunidades profesionales.

# ATRAERLOS CON ÉXITO

Un mayor acceso también tiene su lado negativo. Crea mucho más ruido y trabajo duro en forma de un mayor número de currículos y solicitudes para los responsables de recursos humanos. "A las compañías les enamora al inicio el volumen de candidatos que reciben mediante las plataformas de medios sociales; sin embargo, ese acceso a menudo se convierte en un problema, no en la solución, para sus actividades de contratación", explica Hayes. "Las empresas tienen que estar dispuestas a gestionar un aluvión de solicitudes y a separar el grano de la paja".

Y tampoco un mayor acceso se traduce inmediatamente en nuevas contrataciones. Hay que convencer a las personas de que hay una oportunidad, y decidir si merecen la pena los costes de transacción asociados con una nueva posición. Los medios sociales ofrecen más puntos de contacto por el camino para permitir que este proceso avance.

La compañía de gestión de relaciones Convergys sabe que los mensajes de texto de móviles mejoran la eficiencia de su periodo de "cortejo". "Estos nuevos medios no son solamente la forma de comunicación más conveniente, al permitir a los candidatos contactarnos en cualquier momento, de día o de noche, sino que también aceleran significativamente el proceso y permiten a los nuevos empleados comenzar a trabajar con Convergys en un santiamén", dijo Sonny Divina, director de contrataciones de la compañía<sup>15</sup>.

Los candidatos pueden comenzar su proceso escribiendo la palabra *apply* (solicitud) y enviándola a la compañía quien, a su vez, responde con instrucciones acerca del proceso (la compañía también envía a los candidatos recordatorios sobre las próximas entrevistas y los requisitos previos). Los trabajadores actuales pueden utilizar mensajes de texto para enviar

recomendaciones a la compañía. El resultado final: los medios sociales han aumentado el número de solicitudes y de referencias enviadas a Convergys en todo el país, según Divina.

"Los medios sociales por sí solos no pueden cerrar la mayoría de los acuerdos", previene Hayes. "Pueden picar la curiosidad de alguien o añadir atractivo a una oportunidad pero, al final, para las posiciones de alto nivel sigue siendo necesario descolgar el teléfono. La contratación sigue consistiendo en construir relaciones y crear conexiones, a menudo mucho antes de que un candidato potencial considere incluso un cambio profesional". Precisamente por eso es por lo que Hayes confía en que no desaparecerá el papel del reclutador externo por el momento, al igual que tampoco lo hizo cuando aparecieron los tablones de anuncios con ofertas de empleo. En realidad, su compañía tiene más trabajo que nunca.

# Alguien a tener en cuenta: Deloitte Services

Las personas son críticas con el éxito de cualquier compañía, especialmente una cuyo producto es su gente. Para desarrollar con eficacia su capital humano, la firma de consultoría Deloitte no deja de realizar contrataciones. Como resultado, la compañía recibe cerca de 147.000 solicitudes de empleo al año. Después de muchas valoraciones y cribas, a 4.000 de ellas se les da la oportunidad de realizar una entrevista<sup>16</sup>.

Los medios sociales son esenciales para las actividades laborales de Deloitte. La compañía utiliza diversos sitios sociales para conectar a estos candidatos dondequiera que estén, incluido el propio micrositio profesional de Deloitte, Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube. Algunas de estas herramientas sirven como despertadores y se utilizan para captar la atención de posibles candidatos y llevarlos de vuelta a su micrositio, donde hay disponible más información.

En Twitter se publican enlaces a las ofertas de trabajo, al igual que en LinkedIn. La página de Facebook de la compañía incluye su blog global, *Deloitte Perspectives*; vídeos de YouTube sobre predicciones energéticas, fabricación y economía global, y por qué Deloitte es el mejor lugar para trabajar; canales de Twitter; y un muro mediante el cual la compañía interactúa directamente con los candidatos. Uno de los socios que aparece en los perfiles de empleo en su página de Facebook recibe de manera habitual correos electrónicos de los interesados, la mayoría de los cuales lo han agregado a su lista de amigos<sup>17</sup>.

El micrositio de la compañía está lleno de "información oficial", así como de contenido generado por los empleados. Cuenta con ejemplos sobre cómo la compañía vive su compromiso con la responsabilidad corporativa; ofrece presentaciones de los empleados, incluyendo algunos de sus programas de televisión favoritos; proporciona herramientas interactivas para ayudar a los

candidatos a imaginar su proyección profesional en Deloitte; y señala cuándo y dónde se realizarán las entrevistas. La compañía incluso ha creado micrositios en los mejores campus universitarios.

# LOS RECURSOS HUMANOS SE ENCUENTRAN CON EL MARKETING

Los medios sociales han llevado a los recursos humanos al negocio del marketing en mayor medida y de un modo más público. El departamento de recursos humanos anima ahora a los empleados a crear vídeos sobre lo que representa trabajar para la compañía; crea juegos interactivos en los micrositios laborales; y "tuitea" sobre la compañía y sobre lo que la convierte en un buen lugar de trabajo. Añadir la voz de los recursos humanos dentro de la mezcla es algo positivo. Ofrece un cuadro más amplio de la organización. Sin embargo, estas voces adicionales deben estar alineadas con el mensaje global de la compañía, su tono, estilo, personalidad y objetivos. Para pequeñas compañías como la mía, conseguirlo es bastante sencillo. El departamento de recursos humanos y el de marketing se encuentran físicamente en el mismo lugar y en constante conexión. Para compañías más grandes, el foro electrónico social puede ser crucial para combinar estas múltiples voces y esfuerzos, pero no para controlarlos.

Con independencia de quién habla y con qué motivos, la autenticidad sigue siendo la clave. La transparencia forma parte de la cultura de los medios sociales, incluso cuando se intenta convencer a las personas para que trabajen en una compañía. Es importante disponer de una presencia improvisada, reconocer las imperfecciones y ofrecer oportunidades para que los potenciales trabajadores puedan enviar información, preguntas y comentarios. Estas posibles contrataciones pueden buscar en múltiples fuentes para comprobar la veracidad de las afirmaciones de la empresa que intenta contratarles. El ajuste de los mensajes de contratación y el contacto con la realidad son esenciales para que se perciba como una fuente de información fiable sobre la compañía.

Para ayudarles a conocer mejor su compañía, pida a los empleados que comenten con sinceridad sus experiencias en ella. Publique fotos sobre eventos corporativos o tuits sobre programas y otras ventajas de trabajar en la compañía: días de puertas abiertas, servicios en los campus universitarios, oportunidades internas, etc. Utilice cualquier cosa a su alcance para hablarle a su base de potenciales empleados. Proporcione perfiles sinceros y completos sobre los empleados. Publique artículos o enlaces sobre su compañía y su liderazgo escritos por la plantilla o por personas externas. Publique de nuevo comentarios positivos sobre la empresa y responda a los comentarios y publicaciones que aparecen en otros sitios.

Respecto al proceso de entrevistas, enumere las ofertas y explique el proceso. Muestre claramente lo que es importante para su compañía y ofrezca ejemplos de lo que hace o sobre cómo se comporta de un modo práctico y ético ante situaciones difíciles. Enumere todas sus presencias corporativas (blogs de empleados, grupos de antiguos empleados, páginas de Facebook, fotografías de Flickr e intervenciones en Twitter) para que los posibles empleados puedan acceder con facilidad a ellas. Y, por supuesto, adapte el mensaje a las personas que forman parte de las comunidades en las que tenga presencia activa.

#### ACELERAR EL PROCESO DE EMBARQUE

El proceso de embarque para ayudar a los nuevos empleados a empezar a ser productivos es algo crítico, tanto si son nuevos en la compañía como si proceden de otra parte del sector. Es vital porque tiene un efecto, tanto en la productividad inicial de los empleados como en su retención a largo plazo. La efectividad de este proceso consigue que el empleado forme parte del grupo, ayudándole a sentirse integrado en la cultura de la organización y en sus redes formales e informales. Les ayuda a sentirse bienvenidos y les da un sentido de encajar en la gran misión de la organización. Asimismo, refuerza su decisión de involucrarse. Este proceso inicial, o su ausencia, puede significar el éxito o el fracaso de una nueva contratación.

A menudo, un eficaz programa de tutoría consiste en hacer lo que el médico ha ordenado. La formación y acceso a medios sociales también son una parte importante del plan. En mis compañías, los nuevos empleados reciben un plan de formación llamado *Social Media 101*, mediante el cual pueden familiarizarse con los pros y los contras y los beneficios y limitaciones de múltiples herramientas sociales. Esto les sirve a los nuevos empleados, porque nos encontramos en un negocio de medios sociales; sin embargo, me atrevería a afirmar que es una buena manera de empezar para cualquier profesional en una empresa con aspiraciones sociales. Es como decir, "estas habilidades son esenciales en nuestro negocio", y ayuda a crear una visión de lo que es posible.

Deloitte utiliza los medios sociales para ofrecer a los nuevos empleados una innovadora experiencia de orientación. A cada uno de ellos se le asigna un asesor de su mismo nivel profesional antes de que informen sobre su primer día de trabajo. Esta relación se prolonga durante su primer año. Los aspectos esenciales se proporcionan mediante una sesión interactiva (el sitio profesional de la compañía se asegura de que se reciba sin utilizar ni una sola presentación de PowerPoint) que incluye juegos, vídeos y estudios de caso. No son solamente lecturas; en vez de eso, los empleados juegan a un juego de mesa interactivo, *Discovery Map*, completado con vídeos de apoyo protagonizados por "profesionales reales de Deloitte" para saber más de la organización. La formación también incluye formación personalizada a cargo de los líderes de

servicio al cliente y de talento; una presentación al sitio Web interactivo *New-Hire Center*, que ofrece recursos y otras oportunidades de formación; y ayuda para crear la red de contactos.

Como ya vimos con anterioridad, una red social interna puede ayudar en gran medida a conectar a las personas y a que no tarden en ser útiles y productivas cuando cambian de trabajo. Deloitte tiene una red social interna llamada *D Street* en la que los empleados pueden crear un perfil social, mediante la que pueden conectarse con otros empleados. De este modo, disponen de un sencillo acceso al conocimiento (en forma de personas) que les hace abandonar el modo de entrenamiento y entrar cuanto antes en el modo productivo. La red también aviva su sentimiento de estar conectados en una industria en la que los empleados suelen estar en la carretera visitando clientes.

#### MANTENER A LOS EMPLEADOS EN LA VANGUARDIA

Los medios sociales también pueden ser útiles para fomentar el crecimiento de los empleados. Los seminarios Web, wikis, vídeos de formación y simulaciones permiten a los empleados sacar partido de la formación "a la carta", cuándo y dónde sea conveniente y a su ritmo. Muchas empresas ofrecen, además, manuales de instrucciones, vídeos de formación y wikis para sus clientes para que comprendan mejor cómo se utilizan sus productos y servicios. Como dicen en Best Buy: "Queremos que nuestros clientes sepan todo lo que nosotros sabemos". Estas herramientas no suelen generar costes de desplazamiento y se pueden utilizar una y otra vez. Pueden aumentar la oferta de formación de la compañía gracias a la capacidad de celebrar encuestas, estudios durante las sesiones y modos de participar antes y después del curso. Quienes estén más versados sobre un tema pueden actualizar a los demás continuamente, imitando la constante evolución de las políticas y procedimientos corporativos.

El ejército, por ejemplo, utiliza medios sociales para captar los conocimientos de soldados expertos, reduciendo el coste y mejorando la transferencia de conocimientos asociados con los procesos de contratación, formación y desarrollo. La compañía invitó recientemente a cerca de 140.000 soldados de todas las graduaciones a realizar actualizaciones en tiempo real de su wiki para ayudar a actualizar siete manuales de formación del ejército.

"El ritmo de los cambios producidos por las operaciones actuales ha superado nuestra capacidad para mantenernos al paso en los niveles inferiores de instrucción", dice Clinton Ancker, director del *Combined Arms Center's Combined Arms Doctrine Directorate*, que comparte responsabilidades de wiki junto con el *Battle Command Knowledge System*. "Al permitir a los usuarios actualizar estos documentos, podremos estar al corriente de las mejores prácticas empleadas en cada materia"<sup>18</sup>.

# Mantenerse arriba en la curva de aprendizaje en GE

GE ha sido conocida desde siempre por sus programas de formación corporativos. Durante más de 60 años, GE ha formado a sus líderes en sus instalaciones de Crotonville, Nueva York. Muchas cosas han cambiado desde entonces: la duración de sus programas de formación (hacia la mitad de la década de los 50 del siglo pasado, los cursos duraban 13 semanas; ahora el más largo dura tres), y la ubicación (además de Nueva York, se imparte formación en Múnich, Shanghái y en cualquier lugar donde se pueda utilizar un reproductor mp3 o una webcam). En la actualidad, casi la mitad de sus 290.000 empleados participan en sus programas de formación, que reciben una financiación anual de casi 1.000 millones de dólares.

"Nos esforzamos por aprovechar y utilizar la tecnología en la formación", explicó Susan Peters, responsable de formación de GE, en una reciente entrevista con *Knowledge@Wharton*<sup>19</sup>. La compañía lo lleva a cabo ofreciendo materiales bajo demanda y creando contenidos que los empleados pueden escuchar cuando van en el coche o mientras comen. "Hacemos que la formación forme parte del día a día de todos", explicó Peters<sup>20</sup>. Entre 50.000 y 60.000 empleados al año siguen algún tipo de formación a la carta a través de sus ordenadores. Los contenidos cubren una amplia variedad de temas, desde habilidades de dirección hasta habilidades de proyecto, y suelen estar disponibles en un formato de imagen.

Sin embargo, no toda la formación en GE se produce mediante medios sociales. "Existe un elemento de nuestra formación que reconocemos que siempre será cara a cara y, por tanto, menos dependiente de la tecnología", dijo Peters. "No creo que nunca lleguemos a un sitio donde sólo dispongamos de formación basada en tecnología. Creemos firmemente que para inspirar, conectar y desarrollar de verdad se requiere el contacto personal"<sup>21</sup>.

Pero dicho esto, durante los eventos de formación presencial en GE se utilizan diversas herramientas sociales. TelePresence conecta a sus líderes de todo el mundo en clases en tiempo real; los estudiantes utilizan WebEx y webcams. Hay material disponible en dispositivos Kindle y se puede acceder a periódicos de todo el mundo mediante pantallas táctiles en todo el edificio; las pizarras electrónicas han sustituido a las de papel; y una red social interna permite a los grupos organizarse y conectar antes, durante y después de la formación.

#### LOGRAR EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS ACTUALES

No es ninguna sorpresa que los medios sociales se utilicen de forma interna. Una comunicación efectiva entre los empleados es uno de los factores cruciales para lograr su compromiso. Existe un amplio consenso en que este compromiso aumenta la productividad de los empleados, mejora su permanencia en la compañía y su motivación. Una investigación realizada por la firma de

consultoría de recursos humanos Towers Watson (TW), muestra sin lugar a dudas que las compañías que mejor se comunican con sus empleados son, también, las que mejores resultados económicos obtienen. De hecho, han obtenido un 47 por 100 más de rentabilidad total para sus accionistas durante los últimos cinco años si se las compara con compañías menos eficaces en sus comunicaciones²². TW ha descubierto que esto es especialmente cierto durante momentos de rápidos cambios, cuando los empleados sienten la inestabilidad. En estos momentos y situaciones, el empleado valora que las propuestas (que, en esencia, muestran expectativas para los empleados y para la compañía) deben ser articuladas y rearticuladas con regularidad para mantener su compromiso en el trabajo y ser conscientes de las principales prioridades corporativas. TW también sugiere que las compañías que operan en varias regiones consideran cómo puede diferir entre las culturas la percepción de esta propuesta.

"Los trabajadores de hoy en día esperan recibir mensajes auténticos y a tiempo para determinar cómo les afectan personalmente los cambios", explicó Kathryn Yates, líder global de consultoría de comunicación en Towers Watson, para *Employee Benefit News*. "Los medios sociales logran una participación en tiempo real de los empleados y sobre diversos temas"<sup>23</sup>.

TW han comprobado que los comunicadores de más éxito utilizan herramientas de medios sociales para contactar con los empleados unas 2 o 3 veces más que las empresas que forman el grupo de las menos eficaces. Por eso, nos sorprende que estas empresas más eficaces suelan indicar que las herramientas de medios sociales les han permitido reducir costes (37 por 100 frente a un 14 por 100). Y también suelen tener una mejor estrategia. Suelen tener el doble o el triple de probabilidades de disponer de un documento de comunicación estratégica, además de utilizar estadísticas para medir el éxito de sus comunicaciones<sup>24</sup>.

Según la encuesta 2010 Employee Engagement, a cargo de la International Association of Business Communicators Research Foundation y Buck Consultants, las formas de comunicación más comunes utilizadas para fomentar la participación entre los compañías son el correo electrónico (83 por 100) y una Intranet (75 por 100). El estudio también comprobó que, en la actualidad, casi la mitad de los empleados utilizan Facebook, mensajería instantánea y Twitter<sup>25</sup>.

"Los encuestados de este año mostraron un ligero aumento en el uso de herramientas de medios sociales, y un mayor número afirma haber establecido normas internas y externas para utilizar de manera adecuada los medios sociales en el trabajo", declaró Robin McCasland, antiguo presidente de *IABC Research Foundation* y actual presidente de Brain Biscuits Strategic Communication. "Cuando se gestionan con eficacia, los medios sociales pueden ser de gran ayuda en la actual estrategia de compromiso con los empleados. Los empleados y los candidatos a los puestos de trabajo pueden leer noticias y anécdotas sobre la empresa que refuercen la cultura de un modo sólido y positivo"<sup>26</sup>.

# Best Buy: inspiración para jóvenes ahorradores

Aquí tiene un ejemplo de una comunicación eficaz por parte del departamento de recursos humanos. La mayoría de los empleados no entienden realmente el valor de sus programas de compensaciones y beneficios. Y es algo que lamentar, ya que una investigación efectuada por Univers Workplace Benefits muestra que los empleados que sí conocen estas gratificaciones tienen un 30 por 100 más de posibilidades de estar satisfechas con ellas²². ¿Cómo utilizan los medios sociales las compañías para cubrir este vacío de información?

El departamento de recursos humanos de Best Buy utilizó con éxito medios sociales para aumentar la participación en su plan 401(k). A través del sitio de redes sociales de la compañía, BlueShirt Nation, el departamento de recursos humanos pidió a los empleados que enviasen vídeos que podrían ayudar a mejorar el conocimiento y el interés de los demás empleados por sus renovados planes de ahorro. El desafio: conseguir que sus trabajadores, teniendo en cuenta que más de la mitad son menores de 24 años, se pusieron a pensar sobre la jubilación. La recompensa: un viaje de tres días a las oficinas centrales para presentar el vídeo a los directivos del consejo de administración. La propuesta fue bien recibida. Los equipos enviaron 27 vídeos, un número muy superior al esperado. El vídeo ganador, Croft and 401(k), a Fictional True Story, tenía el formato de un tráiler de cine y mostraba a un empleado de Best Buy que no quería participar en el plan 401(k) (puede verlo en YouTube). Al final, se obtuvieron buenos resultados: Best Buy incrementó un 30 por 100 la participación en el plan.

Ann Bender, un miembro del equipo de recursos humanos de Best Buy, declaró a *Workforce Management*: "Fue genial ver toda la creatividad y talento que había entre nuestros trabajadores y la expectación que levantó en toda la compañía. Nadie se podía creer que algo así viniera del departamento de recursos humanos, que tradicionalmente es visto como bastante conservador"<sup>28</sup>. Hoy en día hay varios grupos de usuarios en Best Buy que debaten activamente en BlueShirt Nation sobre compensaciones, beneficios y preguntas relativas a la jubilación. "Con 22.000 usuarios, el sitio es la manera perfecta de presentarles a los empleados los nuevos beneficios o mejoras", declaró Bender<sup>29</sup>.

# McFamily: conectando a la compañía y al personal

McDonald's comenzó a utilizar los medios sociales de forma interna para contactar con sus empleados varias años antes de utilizarlos de forma externa. Pero su primer ensayo no cosechó demasiado éxito. Después de 10 meses, solamente 22 personas utilizaban su plataforma interna de blogs. ¿Qué aprendió McDonald's? Según SteveWilson, director sénior de comunicaciones Web globales, aprendieron que las herramientas de blogs no encajan bien en la cultura de la compañía. "Nos vemos como una McFamilia", explicó Wilson. Las herramientas más colaborativas demuestran encajar mejor en este caso³º.

La segunda versión de su herramienta interna, Mindshare, reflejó este aprendizaje. Una red social, wikis y debates por temas complementan los blogs de la compañía (¡Wilson comenta que ahí siguen esos 22 blogueros!) y crean una vibrante comunidad interna. Mindshare está organizada en varios barrios que incluyen a los específicamente orientados hacia operaciones en los restaurantes, propietarios y comunicaciones corporativas. Entre estos barrios se comparte información útil. El propietario de una franquicia en Italia, por ejemplo, ofreció a sus colegas un método definitivo para deshacerse de las huellas digitales en las puertas y ventanas. Puede que no se trate de alta tecnología, pero resulta muy importante para muchos propietarios de McDonald's. Mindshare se encuentra dentro del portal corporativo de McDonald's para que a sus 700.000 empleados no les haga falta hacerse miembros de Mindshare para participar; pueden entrar en estos barrios con un único inicio de sesión.

¿Y qué hay de otros 40.000 empleados de McDonald's que atienden al público en los mostradores de los restaurantes de carretera, pero que técnicamente son empleados de las franquicias? ¿Cómo contacta McDonald's con estos integrantes vitales cuyos nombres puede que ni siquiera conozcan?

Tras preguntar a muchos empleados, la compañía creó *Station M*, un sitio protegido con contraseña diseñado exclusivamente para este grupo. La principal prioridad de estos empleados era disponer de un medio para poder llegar a conocerse entre sí. Por eso, una de las principales características de este sitio es una red social en la que los miembros pueden compartir información y publicar fotos. Su segunda prioridad era un medio para hacerse oír ante sus compañeros, los propietarios y las oficinas centrales de McDonald's. Los foros por temas ofrecen la base para esta plataforma de debate dirigida por un moderador, junto a los blogs y otras aportaciones.

¿Tiene éxito Station M? El 70 por 100 de los empleados que utilizan Mindshare dice que mejora su opinión sobre la compañía y crece la circulación de ideas sobre cómo mejorar la actividad³. El éxito del sitio social ha sido replicado en todo el mundo con el McLand de Brasil, Our Lounge en Reino Unido y, mi favorita, Ketchup! en Singapur. Es el único medio por el que las oficinas centrales pueden contactar con los empleados aparte de sus boletines oficiales corporativos y, por supuesto, acudiendo en persona a comprar una hamburguesa.

# EL ENTORNO LABORAL DEL SIGLO XXI COMO HERRAMIENTA DE VENTA

¿Qué se necesita para ser un empresario de éxito y cómo pueden los medios sociales ayudar a las empresas? Un grupo de 50 compañías multinacionales llamado The Hidden Brain Drain Task Force, acometió recientemente la tarea de responder a la primera parte de esta importante pregunta<sup>32</sup>. Mediante diversos

CAPÍTULO 9

métodos, este grupo de trabajo presentó la idea a graduados universitarios con empleo y a diversos talentos del más alto nivel en diversos grupos de edades y sectores. ¿Cuáles fueron sus conclusiones? Los empleados de todas las edades buscan un variado grupo de recompensas, entre las que se incluye flexibilidad laboral y la oportunidad de poder aportar algo a la sociedad. Ambos factores eran más valorados que el salario neto.

Los lugares de trabajo del siglo XXI son muy diferentes a los del pasado. Una multitud de acuerdos laborales no tradicionales satisfacen el deseo de los empleados de gozar de mayor flexibilidad y control de su tiempo. Las herramientas sociales permiten que algunas funciones básicas puedan realizarse lejos de la oficina (los empleados pueden tener interacción cara a cara a través de Skype o teleconferencias, o trabajar en colaboración en documentos y proyectos, o pueden "asistir" a reuniones de la compañía mediante podcasts y videocasts), contribuyendo al éxito de estos nuevos esquemas laborales. Estudios desarrollados por expertos en conectividad, como Yankee Group, descubrieron que en 2009 el 43 por 100 de los empleados comerciales eran móviles (ellos los definen como los que pasan más del 20 por 100 de su tiempo lejos de su ubicación principal) y no ven signos de decaimiento en esta tendencia<sup>33</sup>. De hecho, sus estudios con trabajadores en Estados Unidos muestran que casi tres cuartos ven como una ventaja que la compañía permita trabajar a distancia. Cuando se les pidió identificar el factor más importante que una compañía puede implantar para aumentar la productividad, la respuesta más común fue la posibilidad de trabajar desde casa. Cuando se adopta a gran escala, el trabajo remoto puede incluso reducir los costes inmobiliarios de las compañías. IBM ahorra 110 millones de dólares al año gracias a que más de un tercio de sus empleados trabaja desde casa<sup>34</sup>.

# ¿Por qué está usted aquí?

Otro factor importante en el entorno laboral del siglo XXI es crear un entorno en el que los empleados puedan encontrar un sentido. No estoy hablando de un lugar en el que la gente se siente y se ponga a cantar. Me refiero a ofrecerles una razón convincente para que trabajen para usted y creen el tipo de cultura que fomenta la creación, conexión e innovación en las relaciones.

El doctor David Ulrich, profesor en la Escuela de negocios Ross de la Universidad de Michigan, junto a su mujer Wendy, escribieron hace poco el libro *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win.* En él analizan la investigación que identifica al trabajo como lugar para encontrar sentido y motivación. ¿Qué descubrieron? "Cuando [los empleados] encuentran un sentido [en su lugar de trabajo], no sólo se sienten mejor con ellos mismos, sino que también la organización tiene más éxito", explicó David Ulrich. "Las personas

son más productivas. Los clientes obtienen mayor valor, los inversores obtienen mejores resultados. La comunidad alcanza las metas deseadas. Todo son ganancias; es uno de los elixires mágicos que todos buscamos"<sup>35</sup>.

Las compañías impulsadas por un fin moral que las distingue son, por supuesto, las que llevan la delantera en esta carrera. También son importantes las actividades que fomentan el sentido de comunidad corporativa, como las de Deloitte (*Impact Day*) o Threadless (sus "fiestas increíbles"). IBM da un paso más allá mediante programas como *Corporate Services Corps*, en el que ofrecen a empleados de gran potencial de todo el mundo la oportunidad de reunirse y trabajar durante un mes en proyectos para solucionar problemas de desarrollo económico y sostenibilidad medioambiental.

# Trabajocio: encontrar el equilibrio

El "trabajocio" es otro aspecto del panorama laboral del siglo XXI. El sociólogo de la Universidad de Nueva York, Dalton Conley, acuñó este término para describir la creciente ambigüedad que hay entre el trabajo y el ocio, una tendencia emergente hecha posible gracias a la tecnología social. Se manifiesta, por ejemplo, al enviar mensajes de texto relacionados con el trabajo cuando se está viendo un partido de fútbol o se está de vacaciones en la playa, o cuando se envían descripciones de trabajo mediante redes personales con fotos durante un fin de semana de descanso. "Las redes sociales como actividad son una de esas actividades ambiguas", señala Conley. "Es parte ocio, parte instrumental en nuestra economía del conocimiento".

También forma parte de la agenda del departamento de recursos humanos establecer directrices y políticas para ayudar a las organizaciones, y a los empleados, en su adaptación. Aunque los empleados deseen mezclar el trabajo con sus vidas personales, también querrán llegar a cierto nivel de equilibrio entre el trabajo y su vida personal. Aún más, les gustaría que la diversión formase parte esencial de su vida laboral, y no como algo que sucede cuando salen de la oficina. Don Tapscott, que fundó la compañía nGerera para estudiar el impacto de Internet en la juventud, cuenta la historia de Effie, un joven licenciado en Princeton, entusiasmado por trabajar en Google, en su libro *Grown Up Digital*. ¿Qué tiene el ambiente de trabajo de Google para ser tan atractivo?

#### Tapscott cita a Effie:

"La compañía es increíblemente transparente, lo cual parece un signo de respeto y confianza. Las horas son tan flexibles como te gustaría que fueran... La comida y los masajes gratis son geniales... Los límites entre el trabajo y el juego se difuminan. A diferencia de otras empresas, nadie te mira mal si te pones a chatear con tus amigos en plena jornada laboral o si sales a jugar al voleibol a las dos. La cultura está diseñada para ayudar a que los empleados se relajen y sean productivos, sin provocar estrés... Y a mí todo esto me parece, bueno, lógico"36.

# Mezcla generacional y una fuerza de trabajo global

Ser capaz de construir culturas coherentes y atractivas para diversas generaciones de empleados también debería ser una de las prioridades en la agenda del departamento de recursos humanos. Dadas las considerables pérdidas que se han producido durante la actual crisis económica, es bastante posible que varias generaciones, representando estilos de trabajo diferentes, trabajen codo con codo para el año 2015.

Bette Price, un consultor de recursos humanos, inventó el término *genblending* (mezcla generacional) para describir esta confluencia de estilos de trabajo, aprendizaje y perspectivas dentro de una organización. Los primeros informes sugieren que esta mezcla puede fortalecer a las compañías. Los programas de tutorías inversas, en las que los altos directivos son los "alumnos" de empleados más jóvenes, gracias al uso de medios sociales como complemento de los tradicionales sistemas de relaciones, permiten que todos se sientan capaces de aportar algo a la compañía.

Ann Hambly, presidenta de 1st Service Solutions, que actúa como asesor de compras en reformas de propiedades inmobiliarias, comentó al *Financial Times* que la mezcla generacional ha mejorado la motivación de su compañía. "El efecto sobre la plantilla ha sido positivo. Los objetivos se perciben de manera diferente, porque no son vistos como mandatos que vienen desde lo alto"<sup>37</sup>. Los recursos humanos deben considerar el mejor medio para contratar y desarrollar esta diversidad de talentos en diferentes fases y etapas profesionales.

Pero eso no es todo. Al tiempo que las compañías contratan cada vez más a personas de otros países, el departamento de recursos humanos también necesitará construir culturas corporativas que puedan ser válidas y superar los límites geográficos y culturales. Redundará en su propio interés: además de los beneficios procedentes de los costes laborales en ciertos mercados, durante la pasada década las compañías con sólidos registros de inclusión obtuvieron unos resultados en la bolsa de valores del NASDAQ un 47 por 100 mejores; en el índice Standard & Poor's 500, un 23,5 por 100 mejores; y en el Dow Jones Industrial Average un 48 por 100 mejores³8. Asimismo, el 60 por 100 de todos los graduados en ingeniería del mundo proceden de China, India, Japón, Rusia, Corea de Sur y Taiwán, así que no cabe esperar que esta tendencia en las contrataciones se invierta durante bastante tiempo.

Por supuesto, para ser un empresario de éxito, las compañías también deben disponer de medios sofisticados para comunicarse y emplear herramientas sociales (tanto dentro como fuera de la compañía) para crear entornos innovadores y flexibles en los que sea posible mantener esta hiperconexión entre los empleados. El departamento de recursos humanos deberá estar activamente implicado para asegurarse de que se utilizan las herramientas de medios sociales, políticas y medios de formación adecuados.

¿Cómo es una compañía dominada por personas diferentes hiperconectadas? Será más plana, rápida, virtual y colaborativa. Una empresa social. Consideraremos su evolución en el próximo capítulo, el último.

#### **PUNTOS A TENER EN CUENTA**

- ¿Cómo está utilizando el departamento de recursos humanos los medios sociales para promover y presentar la compañía?
- ► Hasta el momento, ¿han afectado los medios sociales a las actividades de contratación de su compañía?
- ¿Cómo valoraría Potentialpark Communications, la firma de contratación que califica los sitios profesionales de las grandes compañías, su presencia digital de contratación?
- ► ¿Tiene cabida en su compañía una comunidad de antiguos empleados? Si dispone de una, ¿qué beneficios se observan?
- ➤ ¿Cómo puede mejorar las herramientas sociales su proceso de orientación? ¿Sus actividades de formación y desarrollo? ¿La motivación de sus empleados?
- ¿Cómo están cambiando los medios sociales el entorno laboral de su compañía?
- ➤ ¿Con qué tipos de herramientas de comunicación se sienten cómodos los empleados recién contratados de su compañía? ¿Se sentirían frustrados en su organización?
- ¿Qué resulta esencial para transformar su organización en una compañía de éxito en el siglo XXI?



# Parte IV El futuro de la empresa social



# 10. Y después

Lo que comenzó como una nueva herramienta de comunicación utilizada principalmente por físicos, técnicos y adolescentes, se ha convertido en una tendencia dominante, empujándonos a todos (algunos, entre gritos y a patadas) a una nueva era de los medios sociales. Esta era marca una nueva evolución en el paradigma informático, que ya ha cumplido 40 años. Primero fueron los servidores en macroordenadores, luego el ordenador personal, después Internet y ahora la red social. Con el tiempo, el énfasis ha cambiado desde la propia tecnología hacia el efecto que ésta tiene en las organizaciones y en las personas que utilizan estas herramientas. Como ya hemos visto, la tecnología social está provocando un cambio sísmico en el comportamiento del consumidor, que está afectando a los negocios, industrias, mercados, economías y culturas de todo el mundo. Y esto es solamente el principio. Si tuviera que aventurarme y realizar una suposición, diría que apenas nos encontramos en el primer cuarto de hora de la primera parte de este partido de fútbol. Y, por eso, es difícil imaginar hasta dónde pueden llegar los efectos de la red social. ¿Cuáles son algunas de las trayectorias de cambio que podremos ver en los próximos años?

# MAYORÍA DE EDAD DE LAS EMPRESAS SOCIALES

Hemos visto varios ejemplos de compañías que ya se han puesto en camino para convertirse en empresas sociales (esas entidades vivientes compuestas por redes de personas, algunas de las cuales trabajan técnicamente "para" la compañía, y muchas más que no lo hacen, pero que están involucradas en lo que una compañía es y realiza). Algunas de estas compañías nacieron en Internet, como Threadless, Amazon, FaceBook y Google; otras han tenido largas vidas predigitales y una historia de reingeniería como P&G, IBM, Dell, GE y Johnson & Johnson. Teniendo en cuenta la rápida tasa de innovación que actualmente experimentan las compañías como resultado de la explosión de

la red social, mi impresión es que, a corto plazo, la atención se centrará en la acuciante emergencia y el refinamiento de las empresas sociales, en lugar de ver nuevos desarrollos progresivos. Nuevas funciones corporativas se unirán a las actividades sociales de la compañía y las redes que comprenden sus ecosistemas se multiplicarán. Muchas más personas dentro de estas redes tendrán algo que decir en el éxito de las compañías.

Al tiempo que las empresas sociales aumenten su destreza en el desarrollo y la colaboración con estas comunidades, se enfrentarán a la tarea de gestionar grandes volúmenes de datos estructurados y desestructurados: aunque las expectativas respecto a estos datos son muy prometedoras, también supone un reto. Algunas de las mejores mentes de las compañías recibirán el encargo de descubrir maneras coherentes para agregarlos, determinar su valor, convertirlos en sabiduría y transmitirlos a las áreas de negocio correspondientes para que, a su vez, los puedan transformar en una estrategia operativa.

A partir de aquí, el trabajo será implantar mediciones numéricas adecuadas para canalizar el proceso. Y cuando las compañías lo dominen, dispondrán de la capacidad de optimizarse ellas mismas, sus productos y procesos. La agilidad será la norma, al igual que las propuestas de valor relevantes y formadas a partir de la interacción con el consumidor.

Al tiempo que avanzan por la curva de aprendizaje de la empresa social, las compañías mejorarán su estructura de costes al alcanzar eficiencias que mejoren sus márgenes. Serán capaces de reducir la incertidumbre de operar en mercados complejos y muy competitivos gracias a un mejor uso de las nuevas fuentes de datos. La calidad de su innovación se dejará notar y ayudará a reducir los costes. Los nuevos productos y servicios llegarán al mercado más rápido a causa de menores tiempos de desarrollo, saciando la sed de innovación de un ávido mercado.

También se alcanzará esta eficiencia al integrar con sus socios aspectos operativos de las empresas sociales. Estos colaboradores pueden estar desperdigados físicamente, incluso por todo el mundo, pero estarán estrechamente conectados gracias a la tecnología de comunicación. No soy un experto en comportamiento o estructura organizativa, pero los estudios sugieren que las empresas sociales incluso pueden contraer su tamaño debido a su activo uso de la tecnología de comunicación. Thomas Malone, profesor del centro *Sloan School of Management* del MIT, y sus colaboradores descubrieron que cuando una industria aumenta su uso de tecnologías de información, el tamaño medio de las empresas de esa industria tiende a disminuir después de un periodo de cerca de dos años¹. Aquí está la ironía: este encogimiento en el corazón de una compañía suele producirse al mismo tiempo que se amplía su oferta de productos y servicios, y crece su alcance global como resultado de un mayor ecosistema de socios.

El liderazgo en las compañías será menos paternal. Las herramientas de comunicación proporcionarán a los empleados de las empresas sociales acceso a informaciones que les permitirán tomar decisiones en mayor número y con más información. Aunque por su propia naturaleza sea un movimiento positivo, construir y formar empresas sociales seguirá requiriendo líderes audaces y perspicaces que sepan realizar las preguntas adecuadas, escuchar una miríada de respuestas, dar prioridad a las iniciativas y asignar los recursos. Lo que será diferente será su estilo de liderazgo dominante. "Inspirar y motivar", en vez del "ordeno y mando".

Aquí tiene un interesante ejemplo de liderazgo a tener en cuenta. Cada año, Arkadi Kuhlmann, presidente del banco ING Direct en Estados Unidos, le pregunta a sus empleados: "¿Me votarías para que esté aquí un año más?" Aunque sus colaboradores y compañeros del consejo piensen que hay que estar loco para preguntar algo así, Kuhlmann explicó su razón de ser al *New York Times*: "No quiero estar aquí a menos que tenga el compromiso de los demás para que realmente me quede"². Al someterse personalmente a una votación, Kuhlmann espera dar a entender que no da su trabajo como algo por supuesto, que además de tener en cuenta a los accionistas, miembros de la junta, reguladores y clientes de la compañía, también desea tener en cuenta aquellos que trabajan para él. Tal y como Kuhlmann dijo: "Si me paso todo el día diciendo que nuestros socios son tan importantes, ¿por qué no tendrían ellos que decir algo sobre si estoy haciendo bien las cosas?" Algo que da que pensar, ¿verdad?

Además del cambio en los estilos de liderazgo, continuarán emergiendo nuevos enfoques organizativos. Aquí tiene otro interesante ejemplo. W.L. Gore & Associates (Gore), el creador del tejido GORE-TEX y de las cuerdas para guitarra ELIXIR, ha permitido que muchos de sus líderes emerjan de un modo natural. En esta compañía, que es como una "celosía plana, en equipo", no existen los tradicionales organigramas. En vez de ello, los equipos se organizan en torno a oportunidades y alrededor de los líderes que aparecen. Aunque algunos líderes son nombrados, a menudo no es así, y quedan definidos por sus "seguidores". Según la compañía, "Los líderes emergen naturalmente al demostrar conocimientos especiales, destrezas o experiencias que nos hacen avanzar en un objetivo comercial"<sup>3</sup>.

Gore tiene claro que contrata asociados, no empleados. Los asociados se contratan para áreas de trabajo general y para que trabajen con los patrocinadores (no jefes) en el desarrollo de una comprensión de las oportunidades de negocio y de los objetivos, para definir el rumbo profesional. En Gore: "Todos pueden ganarse la credibilidad para definir y dirigir proyectos".

Aunque este es el tipo de entorno de trabajo que cabría esperar de una pequeña compañía que está dando sus primeros pasos, piense que Gore no es pequeña en absoluto ni está en sus inicios: la compañía fue fundada en 1958; su volumen de

ventas asciende a 2.500 millones de dólares en todo el mundo; da empleo a más de 9.000 asociados en 30 países. Por eso, no sorprende que la compañía suela formar parte de la lista anual de *Fortune* de las "100 mejores compañías en las que trabajar", además de recibir otros reconocimientos laborales en muchos países.

Las empresas de éxito desarrollarán una estrategia digital integral al participar en más frentes y con mayor frecuencia. Esta estrategia no será diseñada desde una oficina aislada e impuesta a todos los empleados desde arriba; en vez de ello, fluirá desde abajo hacia arriba y en horizontal por toda la empresa. En último término, los medios sociales serán tan familiares para las compañías como los teléfonos y las máquinas de fax. Algo que pasará inadvertido y que es absolutamente fundamental. Como una ola pequeña, aunque muy profunda, en el modo de trabajar de las compañías.

Cuando los medios sociales formen parte de su ADN, las compañías alcanzarán una mejor comprensión propia, de sus habilidades y comunidades participantes, y el mercado también las conocerá mejor. Este conocimiento conducirá a mejores relaciones con los accionistas y demás participantes, y a valoraciones más precisas y completas.

El resultado de convertirse en una empresa social es este: las organizaciones alcanzaran importantes ventajas competitivas. Las que empiecen su entrenamiento hoy en los medios sociales formarán parte de ello, de algo que pienso que será una especie de revolución en el modo de operar de las empresas. No me cabe la menor duda de que las empresas sociales serán las líderes de la próxima generación, y ya han comenzado a distanciarse del pelotón.

#### LOS CONSUMIDORES SON EL CENTRO

Seguiremos viendo a los clientes en el centro de las compañías de éxito. De forma comprensible, los clientes se sentirán bastante cómodos con esta nueva centralidad. Dispondrán de una gran cantidad de información a su libre disposición, podrán consultar directamente con sus iguales sobre productos y servicios y disfrutarán de una mayor capacidad para negociar sus propias condiciones. ¿A quién no le gustaría? Las compañías que se embarquen en este cambio de mercado disfrutarán de una ventaja competitiva decisiva. Esta orientación hacia el cliente mantendrá a las compañías estrechamente vinculadas con el mercado, al tiempo que se crearán relaciones cada vez más fuertes y fiables con múltiples comunidades de interés que pueden servirles de valedores.

La capacidad de ofrecer experiencias destacables al consumidor es fundamental para que se produzca este cambio. Estos encuentros en línea y *offline* son los responsables de que se produzca el diálogo que informará a las compañías de las tendencias y preferencias del mercado, y desarrollará la interacción y fidelidad del cliente. En las raíces de estas experiencias se encuentran contenidos

atractivos, en vez de una publicidad impactante. Este contenido auténtico, transparente e informativo proporcionará a los clientes el valor que esperan. Como resultado, todas las compañías, con independencia de su industria, formarán parte del negocio de la creación de contenidos. Esta habilidad para su creación deberá incluir capacidades de vídeo, eventos físicos y su integración en múltiples plataformas.

Para aumentar este núcleo de contenidos, también veremos la proliferación de cupones digitales y otros programas de recompensa a la lealtad de los consumidores. En realidad, esto no supone un nuevo desarrollo, tan sólo una técnica mejorada que podrá llegarle directamente a los consumidores a través de múltiples dispositivos. Los más efectivos serán los inteligentes; reconocerán compras pasadas y realizarán ofertas en los momentos más adecuados para que se produzca la compra (por ejemplo, cuando se quiera alquilar un coche o un niño vaya a ir la guardería). Es de esperar que las redes sociales basadas en la ubicación tengan bastante que decir al respecto.

# Personalizar el precio

A los clientes se les ofrecerá cada vez más la oportunidad de personalizar los términos y condiciones de las compras y obtener descuentos en grupo. Aunque esto puede evocar imágenes de compañías forzadas a vender sus productos y servicios por debajo del precio de coste, si se estructura de forma correcta, no tendrá nada que ver. Las ofertas personalizadas no sólo se adecúan mejor a las necesidades de los clientes, sino que ofrecen a las compañías la oportunidad de optimizar de manera proactiva los precios. Igualmente, los sitios de compras en grupo dan a las compañías acceso a miles de clientes potenciales, con más dinero para gastar, y a sus amigos, todo mediante la red social. Asimismo, estos sitios están diseñados para sacar provecho de las recomendaciones, que ya sabemos que son esenciales. Por eso, estos sitios pueden compensar el descuento en el precio con un mayor volumen si disponen de la estructura adecuada.

Tomemos a Groupon como ejemplo. Groupon presenta una oferta con una compañía local en sus entornos sociales, entre los que están Facebook, Twitter y Groupon.com. Los miembros de la comunidad Groupon, que se cuentan por miles, esperan recibir ofertas diarias sobre comercios locales para, quizá "cerrar la venta" para ir a un spa, restaurante, museo u otro lugar. Si un número suficiente de usuarios se apunta a la oferta, de tal modo que la compañía alcance su punto de equilibrio predeterminado, la transacción se lleva a cabo. Como puede ver, los clientes tienen la iniciativa para compartir la oferta con sus amigos y que, finalmente, se produzca. Funciona cuando todo está bien estructurado; el 97 por 100 de todas las compañías que venden sus servicios a través de Groupon repiten.

CAPÍTULO 10

# De la gestión de las relaciones con los clientes a la provisión de gestión de relaciones

Gran parte de lo que hemos comentado en este libro, en realidad, es una forma de Gestión de relación con los clientes (GRC) avanzada. En efecto, muchos proveedores de GRC están incorporando características sociales en sus productos para capturar estas nuevas fuentes de información y generación de oportunidades. Doc Searls, uno de los cuatro autores del manifiesto *The Cluetrain Manifesto*, vislumbra otro cambio integral derivado de la red social: el paso de la GRC a la Provisión de gestión de relaciones (PGR). Vamos a ver la diferencia.

A los autores del manifiesto les estimularon las palabras de Jakob Nielsen, el rey de la funcionalidad Web, quien dijo: "No somos asientos, ni globos oculares, ni usuarios finales, ni clientes. Somos seres humanos y nuestras posibilidades exceden lo que se puede concebir. Hay que asumirlo". Las palabras de Nielsen formaban el preámbulo del discurso. Lo que Searls imagina, y lo que apuntan las palabras de Nielsen, es el afloramiento de una economía intencional. Es decir, una economía que "crece alrededor de los compradores, no de los vendedores". En una economía así, el comprador le notifica al mercado su intención de comprar y los vendedores compiten por ser quienes consigan la compra. Esto es distinto de una economía impulsada por la atención, en la que las compañías encuentran o "capturan" compradores, haciéndose notar mediante la publicidad (ya sabe, a través de mensajes de "necesitas esto, compra, compra").

Searls fue quien acuñó el término (provisión de gestión de relaciones) para describir este próximo cambio en la red social. En esencia es lo contrario de la GRC. En la PGR los compradores administran sus perfiles digitales solicitando lo que quieren directamente al mercado. ¿Se acuerda del ejemplo del dentista del capítulo dos? Aquí tiene otro directamente de Searls: "Un cliente que quiere alquilar un coche podría ser capaz de decirle al mercado de alquiler de coches; 'Me voy a ir a esquiar a Park City del 20 al 25 de marzo. Quiero alquilar un todoterreno con tracción a las cuatro ruedas. Soy socio de Avis Wizard, Budget FastBreak y Hertz 1 Club. No quiero pagar por adelantado el combustible ni deseo ningún seguro. ¿Qué podéis hacer por mí?'". Con esta información a mano, los vendedores podrán entonces competir por el comprador.

Como ilustra el ejemplo del alquiler de coches, la PGR elimina las conjeturas en las interacciones entre la compañía y el cliente. "Cada consumidor dispondrá de mucha más información de la que cualquier investigación podría llegar a obtener", dice Searls. "Seguir la demanda actual de los cliente será un proceso más sencillo que intentar forzar la demanda [a través de la publicidad]".

Para que la PGR pase de la teoría a la práctica, será necesario desarrollar nuevas herramientas independientes de los vendedores. Es probable que entre en escena una nueva categoría de participante, que Searls describe no como

"terceras partes", sino como "cuartas". Mientras que los agentes externos (terceros) fundamentalmente trabajan en beneficio de los vendedores, estos cuartos trabajarán en beneficio de los compradores. Un ejemplo real es Lending Tree. Esta compañía de servicios financieros opera en beneficio de las personas que buscan un préstamo, conectándolas con varios prestamistas que después compiten por la operación. Con el tiempo veremos muchos más destinos digitales centrados en el comprador como Lending Tree. Por el momento, no hay muchos, pero ya se hacen notar.

¿Qué sucede con la conversación de los medios sociales en una economía más intencional? Crece. Como explicó Searls:

"La economía intencional se construye en torno a más transacciones. Las conversaciones se producen. Y por tanto las relaciones. Y también crecen la reputación, la autoridad y el respeto. Esas virtudes, sin embargo, se las ganan los vendedores (y también los compradores) y no son sólo una 'marca' de los vendedores en las mentes de los compradores, como las marcas que ponían los ganaderos en las reses".

¿Qué papel desempeña la estadística social en una compañía más intencional? ¿Necesitan las compañías analizar la demanda si ésta es expresada directamente por el comprador? Sí, pero se requiere un enfoque diferente. Se centra en si los compradores compran en realidad lo que habían indicado previamente.

## HOGAR, DULCE HOGAR

Al tiempo que madura la red social, seguirá fragmentándose en muchos micrositios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. ¿Por qué? Porque es donde las personas se sienten como en casa. Los intereses de los consumidores, a menudo, son bastante específicos. Por ejemplo, aunque a la mayoría de los jardineros se les dan bien las plantas, sus intereses a menudo son más específicos, como las sombras, mariposas o los jardines ingleses. De la misma manera, aunque las comunidades sociales se han convertido en la tabla de salvación para muchas personas con enfermedades crónicas, las comunidades que prestan una mejor ayuda suelen ser aquellas que se ocupan de una enfermedad específica, como las comunidades para personas con fibrosis cística o para familiares de personas con distrofia muscular. Para conectar con uno o varios grupos de clientes, las compañías tendrán que expandir cada vez más su presencia en la red social, abriéndose paso en múltiples comunidades. Algunos de estos destinos pueden ser abiertos, otros pueden estar protegidos con contraseña o tener alguna traba de acceso.

Espero que dentro de no mucho, los sitios Web corporativos se conviertan en directores de tráfico, enlaces en vez de enciclopedias. Las partes interesadas visitarán los sitios corporativos para ser redirigidas a los micrositios, páginas

de redes sociales y otros lugares donde puedan encontrar contenido altamente segmentado y las comunidades que buscan. También espero un crecimiento continuado de las búsquedas sociales, es decir, de las búsquedas de información dentro de la red propia, en vez de a través de un motor de búsqueda más genérico e impersonal como Google. ¿Qué hay mejor que las sugerencias y consejos de nuestros propios amigos?

Otro avance que las compañías deben reconocer es lo que yo llamo "sentirse en casa". Esto sucede cuando las personas deciden "pasar el rato" en un destino digital preferente como Facebook o LinkedIn. De nuevo, este comportamiento no es nada nuevo. Las personas siempre han tenido lugares en los que se sienten cómodos, tanto en línea como *offline*, así como preferencias personales de comunicación. Lo que sí es nuevo es que las personas utilizan estas redes sociales como su principal plataforma de comunicación. En vez de consultar con regularidad el correo electrónico y utilizarlo para las comunicaciones diarias, se conectan continuamente y se comunican a través de su red social. Siempre está encendida, como la televisión cuando éramos niños. Así es cómo permanecen conectados a sus comunidades.

Existen múltiples razones para ello. Las comunicaciones pueden ser sencillas y extensas dentro de entornos sociales como Facebook o LinkedIn. Dado su tamaño, es bastante probable que la mayoría de los contactos va sean amigos y solamente se necesiten unos pocos pasos para añadirlos. Se puede llegar a todos los contactos a través de una sencilla actualización de estado o mediante una nueva publicación en el muro. Cualquier cosa, desde "He perdido el móvil" o hasta "Nos han comprado". La comunicación también puede revestir la forma de un correo electrónico privado tradicional enviado dentro de los límites de la red social (Facebook ofrece ahora a los usuarios una dirección de correo electrónico "@facebook.com" en una única bandeja de entrada si deciden participar). Las respuestas pueden ser muy rápidas, casi al instante. Los enlaces externos pueden aparecer sin ningún esfuerzo, ; y sin adjuntos! Y, por supuesto, funciona en ambos sentidos. Esta capacidad de sentirse en casa permite estar continuamente conectado con todos los del propio círculo. Me atrevería a afirmar que muchas de estas personas no se ven a sí mismas como conectadas a LinkedIn o Facebook; en vez de ello, simplemente se ven como en el trabajo o en compañía de sus amigos.

¿Qué significa este nuevo comportamiento para las compañías? De nuevo, deben estar donde se encuentran sus clientes para poder escucharlos y llegar a ellos de modo eficaz. Las compañías tendrán que dirigir sus contenidos hacia los clientes en estos sitios, en lugar de esperar que sean ellos quienes nos busquen en los dominios de la compañía. Dell, por ejemplo, ha hecho posible a los usuarios de Facebook participar en su programa IdeaStorm sin tener que salir de sus límites. Igualmente, Oreo, la marca de galletas, ofrece a sus seguidores vídeos cómicos y recetas, y premia al "Fan de la semana" en su comunidad de clientes de Facebook.

Esta necesidad de acudir donde se encuentren las personas también se aplica a ellas mismas. He descubierto que si les envío un correo electrónico a ciertos amigos a través de mi proveedor de Internet, tardaré mucho más en recibir una respuesta que si lo hago a través de LinkedIn. ¿Por qué? Porque se pasan el día en LinkedIn. Y lo mismo sucede con mis hijos. No suelen responder a los correos que les envío en verano porque relacionan los correos electrónicos con algo relacionado con la escuela. En periodos no académicos, prefieren comunicarse a través de Facebook, SMS, BBM o el silencio que, en ocasiones, créame, puede valer su peso en oro.

# GRANDES DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS

Más adelante, seguiremos viendo compañías implicadas en nuevos tipos de colaboración, cuyo propósito será afrontar retos como el cuidado del medio ambiente, la salud y la lucha contra la pobreza. Estos problemas son tan complejos, interconectados y cruciales como para que las compañías (y el resto de entidades o sectores) los ignoren, además de que no pueden hacerlo cada uno por su cuenta. También pueden ofrecer importantes oportunidades comerciales para las compañías.

Sam Palmisano, presidente ejecutivo de IBM, describe este nuevo enfoque para las compañías:

"Creo que los líderes del sector público buscarán en las empresas un socio que les ayude en la reforma de la atención sanitaria y la educación, para asegurar los canales comerciales y el comercio electrónico, avanzar en la innovación y en la formación, dar una oportunidad a los más desfavorecidos, afrontar los problemas medioambientales y las enfermedades contagiosas, y otros muchos otros desafíos que presenta la globalización"<sup>5</sup>.

La iniciativa *Smarter Planet* de IBM, de la que ya ha oído hablar, y *Healthymagination* de GE son ejemplos de compañías que están haciendo precisamente eso.

GE realizó hace poco un compromiso de 6 años por valor de 6.000 millones de dólares para la innovación en atención sanitaria. Su objetivo es "reducir costes de un modo sustancial, aumentar el acceso y mejorar la calidad de la atención sanitaria". Al final de su primer año, la compañía ha validado 24 productos del programa *Healthymagination*, ha formado un fondo de previsión de 250 millones de dólares, ha invertido 700 millones en I+D y ha iniciado una campaña de salud para los clientes, acciones todas ellas que la compañía estima que han llegado a 15 millones de personas a través de nuevos medios.<sup>7</sup>

Dos de los magníficos productos de su catálogo son un dispositivo portátil para electrocardiogramas, valorado en 1.000 dólares, y una máquina portátil de ultrasonidos para PC, que se vende por menos de 15.000 dólares. Estos productos entran en la categoría de innovación inversa, ya que han sido desarrollados para mercados en economías emergentes. Es lo opuesto a la localización global, en la que las empresas desarrollan sus productos principalmente para su mercado nacional y, luego, los modifican según las condiciones locales, un sistema que GE ha venido utilizando desde hace mucho tiempo. Desarrollar productos específicos según las necesidades y presupuestos de sitios tan poblados como China e India, representa tremendas oportunidades de crecimiento para GE, al tiempo que solucionan algunos de los problemas más acuciantes del mundo.

Y esta es una de mis favoritas, TOMS Shoes. Su fundador, Blake Mycoskie, se refiere a sí mismo como el zapatero de la compañía, porque eso es precisamente lo que hace la empresa. Mycoskie creó la empresa para satisfacer una necesidad: dar calzado a niños que no tienen un calzado adecuado (o no tienen ninguno). Mediante el movimiento *One-for-One*, TOMS regala otro par de zapatos por cada par que vende. Hasta la fecha, trabajando a través de sus socios locales, TOMS ha entregado más de 1 millón de pares de zapatos a niños de 25 países. Y si esto no fuera suficiente recompensa, la compañía también ha recibido premios de diseño y el premio de la Secretaría de Estado norteamericana *Award for Corporate Excellence*, que reconoce a las empresas de este país por su contribución a la ciudadanía, innovación y valores democráticos.

El bazar abierto de InnoCentive incluye desafíos para solucionar problemas de salud global, respuesta ante emergencias, naturaleza o educación, entre otros. El presidente ejecutivo de la compañía, Dwayne Spradlin, resumió así la promesa de esta colaboración abierta en una reciente conversación que mantuvimos:

"No conozco un problema en el mundo al que no le venga bien algo más de colaboración, más comunicación y más ideas. En realidad, creo que es al contrario... puedes afrontar grandes desafíos y desmenuzarlos en pequeños problemas para que diferentes personas puedan trabajar en ellos desde lugares diferentes. Realmente, me impresiona lo que está sucediendo. Podría ser un medio válido para un mundo mejor".

Otros sectores forman parte de estos "ecosistemas para solucionar problemas". Una de las clases de diseño de Clay Shirky en la Universidad de Nueva York trabaja con UNICEF para rediseñar los medios con los que se recopila y distribuye la información sobre los niños separados de sus familias durante tiempos de crisis. El proyecto se llama *RapidFTR* (*Rapid Family Tracing and Reunification*, Localización y reunificación familiar rápida). Se centra en medios de bajo coste para aprovechar lo que hemos aprendido desde la Web, que generalmente implica dispositivos caros, y rediseñar cómo se podrían ofrecer estos servicios mediante un dispositivo de bajo coste como un teléfono móvil.

"El número de teléfonos móviles es casi el doble que el de la población conectada a Internet, por lo que existe un gran número de personas a las que se puede llegar de diversas maneras, ya sea con servicios sin ánimo de lucro o a través de empresas comerciales", observa Shirky. Tenga en cuenta que además de la localización, muchos dispositivos son sensibles a datos de luz, proximidad, aceleración y dentro de poco también a la temperatura. Las aplicaciones laborales de estas herramientas son casi ilimitadas.

Hav otro interesante ecosistema para solucionar problemas. La Kauffman Foundation, la mayor fundación del mundo dedicada a emprendedores, ha anunciado recientemente su alianza con Google, Autodesk y ePlanet Ventures para el desarrollo de una universidad, Singularity University. El principal objetivo de esta joven universidad es preparar a la próxima generación de líderes para solucionar los "grandes retos de la humanidad", como el acceso a las reservas de agua, las energías renovables y la pobreza en el mundo. Un sello distintivo del programa son sus proyectos Ten to the Ninth Power ("10^9+"), en los que se pide a los estudiantes que desarrollen una idea que podría tener un impacto positivo en, al menos, 1.000 millones de personas durante los próximos 10 años. Salim Ismail, director ejecutivo y presidente, describió hace poco la incorporación de Kauffman: "La Kauffman Foundation tiene plena conciencia de cómo la convergencia del espíritu empresarial y de las tecnologías exponenciales dirigirán el crecimiento de la economía global. Las oportunidades parecen interminables para aquellos audaces emprendedores que se atrevan a alterar las industrias atrincheradas y deseen realizar cambios positivos ante los principales retos mundiales"8.

Todos ellos son esperanzadores y emocionantes desarrollos en los que cualquier organización de cualquier sector podría participar. Esta superación de límites podría significar una nueva fase en la evolución del capitalismo.

## MANTENER LA APERTURA Y ACCESIBILIDAD DE INTERNET

Seguiremos viendo una expansión en la colectividad (conexión a la red digital global) y, con suerte, una continua apertura de la red. Parte del éxito de la red social se debe a esta capacidad de acceso. La conectividad se ha convertido en omnipresente y sus capacidades se entrecruzan en las vidas de muchas personas del mundo desarrollado. A muchos de nosotros nos costaría imaginar la vida sin ser capaces de conectarnos a esta red digital invisible. Se ha convertido en una necesidad, casi como el aire.

Según los expertos en conectividad del Yankee Group, que publican un índice llamado *Anywhere Index* que mide la capacidad inalámbrica de los países, Norteamérica disfruta de un nivel de conexión relativamente alto: 87 por 100°. Este porcentaje procede de comparar el número de líneas de banda ancha fijas

y líneas digitales inalámbricas en una región con su población. Los países más conectados del mundo son Australia, Hong Kong, Japón, Corea del Sur y Suecia. Por contra, el índice mundial *Anywhere Index* es del 22 por 100, lo que refleja la tremenda disparidad de conectividad digital entre las regiones.

A todas las compañías les interesa fomentar y expandir medios de conexión poco costosos. Facilita el comercio, abriendo los mercados al trabajo, suministros y a los clientes. Introduce a los países en la comunidad económica global (un estudio a cargo de la *London School of Economics* concluyó que el producto interior bruto de un país aumenta un 0,6 por 100 por cada 10 teléfonos móviles y por cada 100 personas<sup>10</sup>). En esta expansión de la conectividad también hay mucho dinero en juego. El Yankee Group estima que las contribuciones económicas a la economía global (en términos de ingresos, trabajos y beneficios) procedentes de esta creciente conectividad serán de decenas de billones de dólares<sup>11</sup>. La creación de valor procederá tanto del desarrollo de la propia red como de los dispositivos y servicios que la utilizarán.

Por el momento, ya existen beneficios para la penetración masiva de voz y SMS mediante smartphones en muchas áreas del mundo. Sin embargo, todavía los costes de los servicios de datos son algo elevados. Pero la pregunta permanece: ¿cuánto tiempo le llevará a la relación precio/volumen dar resultados positivos vendiendo más a cambio de un menor precio? En Asia y en algunos lugares de Europa ese tiempo ya es presente. En otros países tardará, al menos, una década.

# Apertura comercial

¿Cómo de abierta debe ser la Web? Esta pregunta se analizará durante los próximos años al tiempo que la Web continúe evolucionando. Hablamos de la Web como si fuera una red única. En realidad, es una red de redes conectadas mediante estándares abiertos. Como quizá sepa ya, Sir Tim Berners-Lee, joven científico británico de la CERN (*European Organization for Nuclear Research*) en Suiza, desarrolló la WWW (*World Wide Web*) y el lenguaje HTML (*HyperText Markup Language*) para facilitar que los físicos de la CERN pudieran compartir información entre sí y con otras universidades del mundo. En 1991, publicó el siguiente resumen de lo que entonces era el proyecto de Internet:

"El proyecto 'World Wide Web' tiene como objetivo permitir que se produzcan todos los enlaces a cualquier información en cualquier parte. Este proyecto fue iniciado para permitir que los físicos pudieran compartir datos, noticias y documentación. Estamos muy interesados en difundir la Web a otras áreas y tener servidores que sirvan como puertas de enlace a otros datos. ¡Los colaboradores serán bienvenidos!<sup>21</sup>"

Berners-Lee realizó otra gran contribución pocos años después al fundar el consorcio de la World Wide Web en el MIT para desarrollar estándares que mejorasen su calidad. Entonces, se tomó la decisión crítica de permitir que la Web fuera de libre acceso para todos los usuarios, y por eso hoy en día disfruta de una conectividad global masiva.

En la actualidad hay varias fuerzas que se oponen a la apertura de Internet: los gobiernos que desean censurarla y controlarla; compañías que quieren recuperar el control; y leyes anticuadas diseñadas para un tiempo de relativa carestía. David Weinberger, uno de los autores del *The Cluetrain Manifest*, expresó recientemente su opinión sobre el peligro que representaría una red más restringida: "Ahora mismo podríamos vivir un nuevo Renacimiento que dejaría el anterior como un juego de niños. Incluso podría ser muchísimo más grande de lo que ahora es".

Sin embargo, creo que nos dirigimos hacia lo que Josh Bernoff, vicepresidente sénior de desarrollo de ideas en Forrester Research, describió como la *Splinternet*, una escisión de la red como un sistema unificado¹³. Piense en los miles de aplicaciones que solamente están disponibles para los usuarios de dispositivos Apple y el creciente número de sitios protegidos con contraseña en Internet. Entiendo y valoro el crecimiento de estos últimos, a las que llamo comunidades protegidas. Las personas a menudo se sienten más cómodas en entornos sociales protegidos. En muchos casos, satisfacen mejor sus necesidades. Pero esta escisión va en contra de las bases de Internet. Esta tensión entre diversos niveles de apertura continuará existiendo mientras la red madure hacia un entorno más organizado.

#### NO ES NECESARIO CAMBIAR

Nos encontramos en unos momentos de profundos cambios que fortalecerá a algunas compañías y debilitará a otras. Hace varios años, durante otro punto de clímax en el ámbito empresarial, el experto en calidad W. Edwards Deming le decía a los líderes que, a pesar de un cambio inevitable en el entorno operativo externo, no era necesario cambiar. Pero no tardaba en añadir: la supervivencia no es obligatoria.

Nuestros empleados, clientes, accionistas y otras comunidades participantes confían en que usted y yo sepamos reconocer estos ajustes estructurales, inevitables e imprevistos, y sepamos adaptarnos a ellos, aunque nos causen ciertos problemas, a veces bastante serios. Aunque estos cambios suponen grandes desafíos para las compañías y sus líderes, solamente es una parte de la historia. La oportunidad que representan también es enorme.

Las compañías que se esfuerzan por crear una estrategia digital integral disfrutarán de las recompensas de un incipiente renacimiento comercial. Esta estrategia conseguirá que estén mejor alineados con sus comunidades participantes, creando lugares de trabajo estimulantes, fomentando un crecimiento y una innovación sólidos y potencialmente solucionando los desafíos más urgentes de la sociedad. Con el tiempo, estas compañías se transformarán en empresas sociales y sus estrategias digitales integrales ya no serán estrategias, sino su propia naturaleza.

#### PUNTOS A TENER EN CUENTA

- ► ¿Cuáles son los siguientes pasos que debe dar?
- ¿Qué preguntas siguen en el aire?
- ▶ ¿Qué impacto tendrá en el rendimiento de la compañía sus actividades de medios sociales durante los próximos seis meses? ¿Y en dos años?





# **Notas**

# INTRODUCCIÓN

- Brian Morrissey, "Q & A: Erin Nelson", Adweek, abril de 27, 2010, www.adweek.com/aw/content\_display/news/digital/ e3iacb41595e9be670218a93e1692252a64.
- 2. David Gardner, "Dell Customer Advisory Panel Executive Summary", FastCompany, 17 de junio de 2010, www.fastcompany.com/1661180/dell-customeradvisory-panel-executive-summary.
- Booz Allen Hamilton, "Employees Connect, Contribute on Enterprise 2.0 Portal", 1 de mayo de 2009, www.boozallen.com/about/article\_news-ideas/42033790.
- 4. Para obtener más información sobre ARM, visite www.arm.com.
- 5. Mike Harvey, "Warren East: ARM Believes Its Strength Lies in Sharing", The Times, 16 de febrero de 2009, http://business.timesonline.co.uk/tol/business/movers\_and\_shakers/article5740769.ece.
- 6. David Meerman Scott. "Real-Time Marketing and PR" (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010).
- 7. El informe, publicado en julio de 2009, se puede encontrar en: www.engagementdb.com/downloads/ENGAGEMENTdb\_ Report\_2009.pdf.
- McKinsey & Company, "How Companies Are Benefiting from Web 2.0: McKinsey Global Survey Results", McKinsey Quarterly, septiembre de 2009, www.mckinseyquarterly.com/How\_companies\_are\_ benefiting\_from\_Web\_20\_McKinsey\_Global\_Survey\_ Results\_2432.
- Leah Bourne, "Social Media Is Fashion's Newest Muse", Forbes, 7 de septiembre de 2010, www.forbes.com/2010/09/07/fashionsocial-networking-customerfeedback-forbes-womanstyle-designers.html.

- 10. Marka Hansen, "The Gap's New Logo", Huffington Post, 7 de octubre de 2010, www.huffingtonpost.com/marka-hansen/the-gaps-new-logo\_b\_754981.html.
- 11. Comentarios sacados de las notas de la conferencia, "Enabling a Customer-Focused Organization", Executive Roundtable Series, Thought Leadership Summit on Digital Strategies, Tuck School of Business en Dartmouth, Hanover, NH, 9 de septiembre de 2003.
- 12. Jeff Howe, "The Rise of Crowdsourcing", Wired, junio de 2006, www.wired.com/wired/archieve/14.06/crowds\_pr.html.
- 13. "Innovation: Sometimes It Takes a Village", Knowledge@Wharton, 24 de junio de 2009, http://knowledge.wharton.upenn.edu/printer\_friendly.cfm?articleid=2272.
- 14. Nielsenwire, "Global Advertising: Consumers Trust Real Friends and Virtual Strangers the Most", 7 de julio de 2009, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most.
- 15. Estadísticas de comercio social proporcionadas por *Internet Retailer*, septiembre de 2009, www.bazaarvoice.com/resources/stats.
- 16. Estadísticas de comercio social servidas por el estudio del caso *Rubbermaid*, abril de 2010, www.bazaarvoice.com/resources/stats.
- 17. Mark Addicks, "General Mills Going Social", documento presentado en la conferencia How Big Brands Use Social Media de BlogWell, Minneápolis, MN, 13 de agosto de 2009, www.socialmedia.org/blog/socialmedia-case-study-from-mark-addicksof-general-mills.
- 18. Brant Cruz y Josh Mendelsohn, "Why Consumers Care and What Works", 11 de agosto de 2010, http://blog.cmbinfo.com/in-the-news-content/bid/47290/Quirks-Creating-Consumer-Brand-Connections-via-Social-Media.
- 19. Sean Corcoran y otros, "The Broad Reach of Social Technologies", 25 de abril de 2009, www.forrester.com/rb/Research/broad\_reach\_of\_social\_technologies/q/id/55132/t/2.
- 20. Maggie Shiels, "YouTube at 5—2bn Views a Day", 17 de mayo de 2010, http://news.bbc.co.uk/2/hi/8676380.stm.
- 21. Blog de Nielsen, "Social Networks/Blogs Now Account for One in Every Four and a Half Minutes Online", 15 de junio de 2010, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online.
- 22. Ross School of Business de la Universidad de Michigan, "Twitter Helps Smaller Firms Level the Information Playing Field", 16 de septiembre 2010, www.bus.umich.edu/NewsRoom/ArticleDisplay.asp?news\_id=2040.

- 23. Booz Allen Hamilton, "Employees Connect, Contribute to Enterprise 2.0 Portal", 1 de mayo de 2009, www.boozallen.com/about/article\_news-ideas/42033790.
- 24. Para obtener más información, véase la presentación del documento de Greg Piche, "How Clorox Uses Gaming Mechanics in Social Networks", en BlogWell, San Diego, CA, 30 de marzo de 2010, www.socialmedia.org/blog/how-clorox-uses-gaming-mechanics-in-socialmedia-live-from-blogwell.
- 25. Puede leer el estudio de 2009 en: www.edelman.com/trust/2009.
- 26. Se puede acceder al barómetro *The 2010 Edelman Trust Barometer Executive Summary* en www.scribd.com/full/26268655?access\_key=key-lovbgbpawooot3hnsz3u.
- 27. Jeremy Liew, "Why the Economics of Social Gaming Are So Attractive to Investors", PaidContent, 1 de diciembre de 2009, http://paidcontent.org/article/419-why-the-economics-of-social-gaming-are-so-attractive-to-investors.
- 28. Departamento de trabajo de los Estados Unidos, Oficina de estadísticas laborales, "*Occupational Outlook Handbook*", Edición 2010–2011, www.bls.gov/oco/oco2003.htm.
- 29. Para obtener más información, véase www.nationalguard.com/?kw= united+states+army+recruiters.
- 30. Ellen Messmer, "Lockheed Martin Tries Homegrown Social Networking Platform", IT News, 11 de marzo de 2009, www.itnews.com/security/1025/lockheedmartin-tries-homegrown-social-networking-platform.
- 31. Don Tapscott, "Netting Young Employees", What Matters, 26 de febrero de 2009, http://whatmatters.mckinseydigital.com/organization/netting-young-employees.
- 32. Mark Addicks, "General Mills Going Social", documento presentado en la conferencia How Big Brands Use Social Media de BlogWell, Minneápolis, MN, 13 de agosto de 2009, www.socialmedia.org/blog/socialmediacase-study-from-mark-addicksof-general-mills.

# CAPÍTULO 2: HACIA UNA ESTRATEGIA COMERCIAL DIGITAL INTEGRAL

1. Gavin O'Malley, "Look Ma, No Hands: More Than Half of Companies Say They Are Using Social Media with No Strategy", Online Media Daily, 22 de junio de 2010, www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\_aid=130723.

- Para obtener más información sobre el estudio de medios sociales de R2integrated, visite www.r2integrated.com/LinkClick.aspx? fileticket=54H54fg3NsE%3D&tabid=215.
- 3. "Enabling a Customer-Focused Organization", Executive Roundtable Series, Thought Leadership Summit on Digital Strategies en la Tuck School of Business del Dartmouth College, Hanover, NH, 9 de septiembre de 2003.
- 4. Para obtener más información, véase Peter Whoriskey y Kimberly Kindy, "Toyota Faces \$16.4 Million U.S. Fine for Waiting to Warn of Defect", The Washington Post, 6 de abril de 2010, www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2010/04/05/AR2010040503200.html.
- 5. Eliot Spitzer, "We Own You", Slate, 12 de enero de 2010, www.slate.com/id/2241191.
- 6. Para obtener más información, véase el blog de Jeff Jarvis en www.buzzmachine.com/2007/10/18/dell-hell-the-end.
- Brian Morrissey, "Q&A: Erin Nelson", Adweek, 27 de abril de 2010, www.adweek.com/aw/content\_display/news/digital/ e3iacb41595e9be670218a93e1692252a64.
- http://gaspedal.com/blogwell.
- 9. Para obtener más información, véase www.drivingsales.com.
- 10. Sean Corcoran, "Using Paid and Earned Media Together", informe de Forrester Research, 24 de agosto de 2010, www.forrester.com/rb/ Research/using-paidand-earned-media-together/q/ id/57408/t/2.
- 11. Puede seguir Starbucks en Twitter en www.twitter.com/starbucks.
- 12. Alexandra Wheeler y Matthew Guiste, "Starbucks: Building Meaningful Customer Engagement", documento entregado en la conferencia de BlogWell, "How Big Brands Use Social Media", Minneápolis, MN, 2/16/2010, www.vimeo.com/9718741.
- 13. Para seguir a Robert Gibbs en Twitter, véase http://twitter.com/presssec.
- 14. Politico, "Gibbs on Twitter: Not as Easy as It Looks", 18 de abril de 2010, www.politico.com/blogs/politicolive/0410/Gibbs\_on\_Twitter\_Not\_as\_easy\_as\_it\_looks.html?showall.
- 15. Jessica Hogue, "Building a Better Burger? Try Social Listening for Product Development", Nielsen Wire, 9 de abril de 2010, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\_mobile/building-a-better-burger-try-social-listening-for-productdevelopment.

- 16. Para obtener más información, véase Jeremiah Owyang, "Evolution: The Eight Stages of Listening", Web Strategist, 10 de noviembre de 2009, www.web-strategist.com/blog/2009/11/10/evolution-theeight-stages-of-listening.
- 17. Para obtener más información, véase http://networkedinsights.com/pov/whitepapers.
- 18. Natalie Zmuda, "Inside *Gatorade's Social Media 'Mission Control*", *Advertising Age*, 28 de septiembre de 2010, http://adage.com/article?article\_id=146149.

# CAPÍTULO 3: CREAR CAPACIDADES DE COMPROMISO EMPRESARIAL

- "Live from IABSM, Coke's Ingredients for Social Media", Smartblogs, 5 de abril de 2010, http://smartblogs.com/socialmedia/ 2010/04/05/live-from-iabsmcokes-ingredients-forsocial-media.
- 2. Para seguir a la *Social Media Chamber of Commerce* de Humana en Twitter, use su enlace (\*hcoc).
- 3. Chris Hall, "Meeting of the Minds", Crumpleitup, 16 de febrero de 2009, http://crumpleitup.com/b/2009/02/meeting-minds.
- Casey Hibbard, "How IBM Uses Social Media to Spur Employee Innovation", Social Media Examiner, 2 de febrero de 2010, www.socialmediaexaminer.com/howibm-uses-social-mediato-spur-employee-innovation/#more-1661.
- 5. Blog de Adam Christensen, "Introducing *the IBM Expert Network on SlideShare*", 17 de noviembre de 2010, http://adamchristensen.com.
- Casey Hibbard, "How IBM Uses Social Media to Spur Employee
   Innovation", Social Media Examiner, 2 de febrero de 2010,
   www.socialmediaexaminer.com/howibm-uses-social-media to-spur-employeeinnovation/#more-1661.
- 7. "Web 2.0 and the Corporation", comentarios sacados de las notas de la conferencia Executive Roundtable Series, Thought Leadership Summit on Digital Strategies, Tuck School of Business en Dartmouth College, Hanover, NH, 19 de junio de 2007.
- 8. bookingmama.blogspot.com.
- 9. Ibídem.

- 10. Gran parte de la información de esta sección está basada en el manual publicado por mi compañía, Digital Influence Group. Jackie Lustig, Scott Rozic y Liz McCormick, "Measuring Social Media ROI", marzo de 2010, http://digitalinfluencegroup.com/white-paper-socialmedia-roi.
- 11. Babson Executive Education y Mzinga, "Survey: Social Software in Business", septiembre de 2009.
- 12. Gran parte de esta sección se basa en el manual publicado por mi compañía, Digital Influence Group. Jackie Lustig y Liz McCormick, "Organizing for Social Media", junio de 2010, http://digitalinfluencegroup.com/ register-noworganizing-for-social-media-june-4-webinar.

# CAPÍTULO 4: DESARROLLAR UNA COMPAÑÍA DIGITAL

- Andy Piper, "Social Media at IBM", www.slideshare.net/ andypiper/socialmedia-at-ibm.
- 2. Tony Hsieh, "*Zappos.com Update*", blog del presidente ejecutivo, 10 de marzo de 2010, http://blogs.zappos.com/blogs/ceo-and-coo-blog.
- 3. "Zappos a Social Media Success Story: An Interview with Tony Hsieh", www.davemadethat.com/2008/07/09/communication-20-zappos-a-social-mediasuccess-story-interview-with-tony-hsieh.
- 4. Yochai Benkler, "The Collaborative Company", What Matters, 26 de febrero de 2009, http://whatmatters.mckinseydigital.com/internet/the-collaborative-company.
- 5. Umair Haque, "Twitter, SXSW, and Building a 21st Century Business", 17 de marzo de 2010, http://blogs.hbr.org/haque/2010/03/twitter\_sxsw\_and\_building\_a\_21.html.
- 6. Mark Kramer y Michael Porter, "Corporate Advantage and Corporate Responsibility", Harvard Business Review, diciembre de 2006, p. 13.
- 7. Ibídem.
- 8. McKinsey & Company, "McKinsey Conversations with Global Leaders: John Chambers", McKinsey Quarterly, julio de 2009, www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic\_Thinking/McKinsey\_conversations\_with\_global\_leaders\_John\_Chambers\_of\_Cisco\_2400.
- 9. Ibídem.

- 10. Peter Hirshberg, "Best Buy CEO Brad Anderson in Conversation with Peter Hirshberg at Google Zeitgeist", 17 de septiembre de 2008, http://vimeo.com/2085435.
- 11. Blog de Consensus Point, "Best Buy Prediction Market Videos", 19 de octubre de 2008, www.consensuspoint.com/prediction-markets-blog/best-buy-prediction-marketvideo.
- 12. Peter Hirshberg, "Best Buy CEO Brad Anderson in Conversation with Peter Hirshberg at Google Zeitgeist", 17 de septiembre de 2008, http://vimeo.com/2085435.
- 13. Tessa Finley, "10 Workplace Skills of the Future; the Skills Workers Should Strive to Have and the Skills Employers Should Seek Out and Promote", blog The Future Is Now, 8 de mayo de 2009, www.iftf.org/node/2774.
- 14. Charlene Li, "*The Failure Imperative*", *The Strategist*, primavera de 2010, p. 34.
- 15. Danah Boyd, "Social Media Is Here to Stay... Now What?", documento presentado en la feria Microsoft Research Tech Fest, Redmond, WA, 26 de febrero de 2009, www.danah.org/papers/talks/MSRTechFest2009.html.
- 16. Para explorar el sitio, visite www.googlelabs.com.
- 17. Kimberly Maul, "CEO Q&A: Alan Mulally, CEO, Ford", PRWeek, 1 de agosto de 2010, www.prweekus.com/pages/login.aspx?returl=/ceo-qa-alan-mulallyceo-ford/article/175035/&pagetypeid=28 &articleid=175035&accesslevel=2&expireddays=0&accessAndPrice=0.
- 18. Para ver el vídeo, visite www.youtube.com/watch?v=-r\_PIg7EAUw.
- Richard Smith, "Know What You Don't Know", Newsweek, 4 de junio de 2010, www.newsweek.com/2010/06/04/know-what-you-dont-know.html.
- 20. McKinsey & Company, "McKinsey Conversations with Global Leaders: John Chambers", McKinsey Quarterly, julio de 2009, www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic\_Thinking/McKinsey\_conversations\_with\_global\_leaders\_John\_Chambers\_of\_Cisco\_2400.
- 21. Forbes, "The Rise of the Digital C-Suite: How Executives Locate and Filter Business Information", junio de 2009, http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/DigitalCsuite.pdf.
- 22. Fawn Fitter, "*The Sizzling Success of Naked Pizza*", *Entrepreneur*, septiembre de 2010, www.entrepreneur.com/article/217362.

- 23. Ted Leonsis, *The Business of Happiness* (Washington, DC: *Reegnery Publishing, Inc.*, 2010), p. 210.
- 24. Richard Smith, "*Know What You Don't Know*", *Newsweek*, 4 de junio de 2010, www.newsweek.com/2010/06/04/know-what-you-don-t-know.html.
- 25. McKinsey & Company, "McKinsey Conversations with Global Leaders: John Chambers", McKinsey Quarterly, julio de 2009, www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic\_Thinking/McKinsey\_conversations\_with\_global\_leaders\_John\_Chambers\_of\_Cisco\_2400.

# CAPÍTULO 5: MARKETING, VENTAS Y SERVICIOS, PASO 1

- David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder y Ole Jørgen Vetvik, "The Customer Decision Journey", McKinsey Quarterly, junio de 2009, www.mckinseyquarterly.com/The\_consumer\_decision\_ journey\_2373.
- 2. Chadwick Martin Bailey, "Consumers Engaged via Social Media Are More Likely to Buy, Recommend", 10 de marzo de 2010, www.cmbinfo.com/news/press-center/social-media-release-3-10-10.
- 3. Estadísticas sobre comercio social proporcionadas por *Internet Retailer*, septiembre de 2009, www.bazaarvoice.com/resources/stats.
- 4. Estadísticas sobre comercio social proporcionadas por el estudio del caso *Rubbermaid*, abril de 2010, www.bazaarvoice.com/resources/stats.
- 5. Jennifer Van Grove, "How 5 Brands Are Mastering the Game of Foursquare", 2 de abril de 2010, http://mashable.com/2010/04/02/foursquare-brands.
- 6. Melissa Parrish, "Location-Based Social Networks: A Hint of Mobile Engagement Emerges", Forrester Reports, julio 27, 2010, www.forrester.com/rb/Research/location-based\_social\_networks\_hint\_of\_mobile\_engagement/q/id/57334/t/2.
- 7. "Doctors Embrace Social Networking", The Miami Herald, 9 de noviembre de 2009, http://pd.miami.com/sp?aff=1100&keywords=doctors-embrace-socialnetworking&submit.x=0&submit.y=0.
- 8. "Miami Children's Hospital Posts Surgical Triumphs on YouTube", The Miami Herald, 9 de noviembre de 2009, http://miamiherald.com/2009/11/09/1322851/miami-childrens-hospital-posts.html.
- 9. Ibídem.

- 10. Andy Sernovitz, "Andy's Answers: How to Use Social Media During a Product Recall", SmartBlog on Social Media, agosto 18, 2010, http://smartblogs.com/socialmedia/2010/08/18/andys-answers-how-to-use-social-media-during-aproduct-recall.
- 11. Ejemplo proporcionado por Twitter, http://business.twitter.com/twitter101/case\_nakedpizza.
- 12. James A. Martin, "Get Real Business Results from Social Media", PC World, 26 de noviembre de 2009, www.pcworld.com/businesscenter/article/182927/get\_real\_business\_results\_from\_social\_media.html.
- 13. Jon Gibs y Sean Bruick, "Nielsen/Facebook Report: The Value of Social Media Ad Impressions", Nielsen Wire, 20 de abril de 2010, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\_mobile/nielsenfacebook-ad-report.
- 14. Larry Weber, Greg Matthews y Steve Goldbach, "Organizing for Social Media: Webinar and White Paper", 4 de junio de 2010, http://digitalinfluencegroup.com/register-now-organizing-for-social-media-june-4-webinar.
- 15. Accenture, "Onward and Up: How Marketers are Refocusing the Front Office for Growth", www.accenture.com/NR/rdonlyres/3464EBF6-AA1A-4830-BD46 6A19ED4EAD44/0/Accenture\_Marketing\_Onward\_and\_Up.pdf.
- 16. Lionel Menchaca, "Blending Community and E-Commerce", presentado en la conferencia de BlogWell, "How Big Brands Use Social Media", San Francisco, CA, 23 de junio de 2009, http://vimeo.com/5484057.
- 17. Para obtener más información, véase el propio blog de Dell en http://en.community.dell.com/blogs/direct2dell/archive/2009/06/11/delloutlet-surpasses-2-millionon-twitter.aspx.
- 18. Para obtener más información, véase http://developers.facebook.com/plugins.
- 19. Mary Jane Credeur, "Delta Monitors Twitter to Remedy Customer Complaints", Bloomberg Business Week, 16 de agosto de 2010, www.businessweek.com/technology/content/aug2010/tc20100813\_527916.htm.
- 20. Ibídem.
- 21. Forrester, "Case Study: Lenovo Takes Ownership of Social Media to Reduce Customer Service Costs", 14 de agosto de 2009, www.forrester.com/rb/Research/case\_study\_lenovo\_takes\_ownership\_of\_social/q/id/54318/t/2.
- 22. Ibídem.

23. Natalie Petouhoff, "Adding Social Media to Customer Service Initiatives Can Break Down Barriers to Change", Forrester, 11 de marzo 2010, www.forrester.com/rb/Research/customer\_experience\_pays\_off\_as\_social\_media/q/id/56083/t/2.

# CAPÍTULO 6: MARKETING, VENTAS Y SERVICIO, PASO 2

- 1. Clay Shirky, "Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations" (Nueva York: Penguin Books, 2008), p. 17.
- 2. Para obtener más información, véase bestbuyin3d.com.
- 3. Clay Shirky, "Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations" (Nueva York: Penguin Books, 2008), p. 20.
- 4. Estadísticas actualizadas a 31 de julio de 2010, http://stats.wikimedia.org/EN/Sitemap.htm.
- 5. Andrew McMains, "Facebook Brand Pages Pay Off", Adweek, 11 de octubre de 2010, www.adweek.com/aw/content\_display/news/agency/e 3id9de17c1ffdb95511a66ac1f6619e1ff?imw=Y.
- 6. Mark Twain, "Letter to Emeline Beach", 10 de febrero de 1868.
- 7. Saritha Rai, "India: More Mobile Phones than Toilets", The Global Post, 9 de mayo de 2010, www.globalpost.com/dispatch/india/100507/mobile-phones-toiletssanitation-health.
- 8. Emily Nagle Green, "Anywhere: How Global Connectivity Is Revolutionizing the Way We Do Business" (Nueva York: McGraw Hill, 2009).
- Morgan Stanley, The Mobile Internet Report, diciembre de 2009, www.morganstanley.com/institutional/techresearch/ mobile\_internet\_report122009.html.
- 10. Matt Rhodes, "Japanese Social Networking—It's All Mobile", Social Media Today, 7 de enero de 2010, www.socialmediatoday.com/SMC/163718.
- 11. Ruder Finn, "*Mobile Intent Index*", 12 de febrero de 2010, http://intentindex.com/mobile.
- 12. El escritor americano Marc Prensky fue el primero en acuñar el término "nativo digital" para referirse a las personas que han crecido rodeadas de tecnología digital, como ordenadores, Internet, teléfonos móviles y reproductores MP3. Prensky argumenta que el perfil de los nativos digitales es diferente que el de sus predecesores, los "inmigrantes digitales". Su uso del término nativo sugiere que el lenguaje digital y

sus comportamientos son algo natural para quienes nacen y crecen en el siglo XXI, mientras que deben ser adoptados y asimilados por los inmigrantes digitales. Siguiendo esta analogía, Prensky propone que los inmigrantes digitales conservan un "fuerte acento", a pesar de pasar años en entornos digitales. Los nativos, en cambio, se sienten como en casa y se desenvuelven con una soltura sorprendente en ambos mundos, el real y el digital.

- Para obtener más información, véase www.houseparty.com/ hersheysbliss.
- 14. Sean Corcoran y otros, "The Broad Reach of Social Technologies", 25 de agosto de 2009, www.forrester.com/rb/Research/broad\_reach\_of\_social\_technologies/q/id/55132/t/2.
- 15. Stan Joosten, "Marketing in the Age of Social Media—Examples from Procter & Gamble", presentado en la conferencia de BlogWell, "How Big Companies Use Social Media", Chicago, IL, 22 de enero de 2009, http://vimeo.com/7056109.
- 16. Ed Nicholson, "How Tyson Food Uses Social Media to Build Community Around the Issue of Hunger", presentado en la conferencia de BlogWeil, "How Big Companies Use Social Media", Nueva York, NY, 29 de abril de 2009, http://vimeo.com/4761277.
- 17. Para seguir a Tyson en Twitter, visite http://twitter.com/ TysonFoods.
- 18. Ed Nicholson, "How Tyson Food Uses Social Media to Build Community Around the Issue of Hunger", presentado en la conferencia de BlogWell, "How Big Companies Use Social Media", Nueva York, NY, 29 de abril de 2009, www.slideshare.net/GasPedal/blogwell-new-york-social-media-case-study-tyson-foodspresented by-ednicholson.
- 19. Ibídem.
- 20. Ed Nicholson, "How Tyson Food Uses Social Media to Build Community Around the Issue of Hunger", presentado en la conferencia de BlogWell, "How Big Companies Use Social Media", Nueva York, NY, 29 de abril de 2009, http://vimeo.com/4761277.
- 21. Para obtener más información, véase FishPhone en la dirección Web www.BlueOcean.org.
- 22. Para obtener más información, véase http://blogs.starbucks.com/blogs/customer/archive/2010/01/18/donate-to-the-haiti-relief-effort-at-starbucks.aspx.

# CAPÍTULO 7: INNOVACIÓN

- Marisa Taylor, "Winning Netflix Team Draws from AT&T, Yahoo!", The Wall Street Journal, 21 de septiembre de 2009, http://blogs.wsj.com/ digits/2009/09/21/winning-netflix-team-draws-fromatt-yahoo.
- 2. Ibídem.
- 3. Para obtener más información, véase www.app-my-ride.com.
- 4. Para obtener más información, véase https://huggiesmominspired.com.
- 5. Para obtener más información, véase https://huggiesmominspired.com/Invent/Inventor-Akemann.aspx.
- Para obtener más información, véase http://mystarbucksidea. force.com.
- 7. http://blogs.starbucks.com/blogs/customer/ archive/2008/08/19/coffee-icecubes.aspx.
- https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ ctx/noauth/PortalHome.do.
- 9. "Innovation: Sometimes It Takes a Village", Knowledge @ Wharton, 24 de junio de 2009, http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2272.
- 10. https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ ctx/noauth/0\_0\_1\_4\_83\_4\_10.do.
- 11. Sandy Staggs, "Connect + Develop with Procter & Gamble", IdeaConnection, 20 de noviembre de 2008, www.ideaconnection.com/interviews/00070-Connect-Develop-with-Procter-Gamble.html.
- 12. Matthew Arnold, "Sermo Revamp Aims for Faster Searches, Better Filters, Alerts", Medical Marketing & Media, 14 de julio de 2010, www.mmmonline.com/sermo-revamp-aims-for-faster-searches-better-filters-alerts/article/174608.
- 13. Jenn Abelson, "A Cup Good to the Last Drop-Off", Boston Globe, 5 de septiembre de 2010, p, A1.
- 14. Para obtener más información, véase www.media.mit.edu.
- 15. Susan Spencer, *Well Spring of American Creativity*, 10 de enero de 2010, www.cbsnews.com/stories/2010/01/10/sunday/main6078280.shtml.

- 16. Fred Callopy, "Innovation Tip: Step Back to Step Forward", Business Week, 6 de enero de 2010, www.businessweek.com/innovate/content/jan2010/id2010015\_791654.htm.
- 17. "Johnson & Johnson CEO William Weldon: Leadership in a Decentralized Company", 25 de junio de 2008, http://knowledge.wharton.upen.edu/article.cfm?articleid=2003.
- 18. Ibídem.
- 19. Ibídem.
- 20. Ibídem.
- 21. www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/28096.wss.
- 22. Michelle Bishop, "The Total Economic Impact of InnoCentive's Enterprise Solution: Challenges, InnoCentive@Work, and ONRAMP: A Single-Company Case Study", febrero de 2010, www2.innocentive.com/files/node/casestudy/total-economic-impacttm-innocentives-enterprise-solution-challengesinnocentivework-and-onramp.pdf.
- 23. Chris Ridey, "Yet2.com's Tech Licenses on the Upswing", 7 de febrero de 2008, www.boston.com/business/ticker/2008/02/yet2coms\_tech\_l.html.
- 24. www.yet2.com/app/about/about/com.
- 25. Ibídem.
- 26. Para obtener más testimonios de clientes, visite www.yet2.com/app/about/about/quotes.
- 27. http://bendupont.yet2.com/2010/05/26/yet2-com-5-learnings-on-sellingearly-stage-technology/#more-908.
- 28. Ibídem.
- 29. Ed Catmull, "How Pixar Fosters Collective Creativity", Harvard Business Review, septiembre de 2008, http://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity/ar/1.
- 30. "Encouraging Industry-University Partnerships, Report from The Engineering Advisory Committee, Subcommittee on Industry, University Partnerships", 10 de abril de 2008, www.kauffman.org/uploadedFiles/EAC\_UIP\_report\_v4.pdf.
- 31. Para obtener más información, véase www.media.mit.edu/about/about-the-lab.
- 32. www.media.mit.edu/sponsorship/getting-value.

# CAPÍTULO 8: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Rob Cross y otros, "Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks", Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 2, p. 102, www.analytictech.com/borgatti/papers/borgatti%20-%20knowing%20what%20we%20know.pdf.
- 2. Ibídem.
- 3. Ibídem.
- 4. Joan M. DiMicco y otros, "Research on the Use of Social Software in the Workplace", 14 de enero de 2009, www.headshift.com/ blog/2009/01/14/IBM%20Social%20Networking%20Research. pdf.
- 5. Ibídem.
- 6. Cerner, "uCern Overview Video", www.youtube.com/watch?v=nyHNail9xuM.
- 7. Oliver Marks, "GE's Enterprise Collaboration Backbone", Collaboration 2.0, 17 de julio de 2008, www.zdnet.com/blog/collaboration/ges-enterprise-collaborationbackbone/126.
- 8. Informe de la Comisión del 11S, p. 77.
- Stew Magnuson, "Feds Lagging in Most Disaster Scenarios, McHale Says", Defensa Nacional, noviembre de 2006, www.nationaldefensemagazine.org/archive/2006/ november/Pages/SecurityBeat2819.aspx.
- 10. www.dni.gov/speeches/20070905\_speech.pdf.
- 11. Andrew McAfee, *Enterprise* 2.0 (Cambridge, Massachusetts: *Harvard University Press*, 2009), p. 116.
- 12. Ibídem, p. 117.
- 13. Cisco, manual, "The Necessity of Pervasive Collaboration", www.cisco. com/en/US/services/ps2961/ps2664/Necessity\_of\_ Pervasive\_Collaboration.pdf.
- 14. Peter Hirshberg, "Best Buy CEO Brad Anderson in Conversation with Peter Hirshberg at Google Zeitgeist", 17 de septiembre de 2008, http://vimeo.com/2085435.
- 15. Shannon Perry, "Prediction Markets—Reinventing Pharma Forecasting?", 15 de septiembre de 2007, http://social.eyeforpharma.com/story/prediction-markets-%E2%80%93-reinventing-pharma-forecasting.

- 16. Estudio de caso en ConsensusPoint, http://consensuspoint.net/ images/BestBuy-Case-Study-Approved.pdf.
- 17. James Surowiecki, "The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations" (Nueva York: Random House, 2004).
- 18. Para obtener más información, véase Andrew McAfee, *Enterprise* 2.0 (Cambridge, Massachusetts: *Harvard University Press*, 2009).
- 19. Universidad de Melbourne, "Freedom to Surf: Workers More Productive if Allowed to Use the Internet for Leisure", 2 de abril de 2009, http://uninews.unimelb.edu.au/news/5750.

# CAPÍTULO 9: CAPITAL HUMANO

- 1. Jobvite 2010 Social Recruiting Survey, www.recruiting.jobvite.com/resources/social-recruiting-survey.php.
- Jessi Hempel, "How LinkedIn Will Fire up Your Career", Fortune, 25 de marzo de 2010, http://money.cnn.com/2010/03/24/ technology/linkedin\_social\_networking.fortune.
- 3. https://linkedinwebinar.webex.com/linkedinwebinar/lsr.php?AT=pb&SP=EC&rID=1998887&rKey=b5baa0d9e7bfcc64.
- 4. Ibídem.
- 5. Manual de SelectMinds: "Referral Programs 2.0: How Social Networking Maximizes Referrals", http://selectminds.com/download-referral-programs-2\_0-white-paper.htm.
- 6. Leena Rao, "LinkedIn Now 60 Million Strong", TechCrunch, 11 de febrero de 2010, http://techcrunch.com/2010/02/11/linkedin-now-60-million-strong.
- 7. https://linkedinwebinar.webex.com/linkedinwebinar/ lsr.php?AT=pb&SP=EC&rID=1998887&rKey=b5baa0d9e7bfcc64.
- 8. http://learn.linkedin.com/profiles.
- www.linkedin.com/hiring%3Ftrk%3Dtab\_hire.
- 10. Este ejemplo procede directamente de LinkedIn. Para ver la publicación original, visite http://press.linkedin.com/IndiaYahooJob.
- 11. Erick Schonfeld, "How to Use Facebook Ads for Social Recruiting", TechCrunch, 12 de mayo de 2010, http://techcrunch. com/2010/05/12/facebookads-social-recruiting-tool.

- 12. Saatkorn, "Exclusive: Torgil Lenning, CEO, Potentialpark, About Employer Branding and Social Media", 28 de marzo de 2010, http://saatkorn.wordpress.com/2010/03/28/exclusive-torgil-lenning-ceo-potentialpark-about-employerbranding-and-social-media.
- 13. Manual de SelectMinds, "Corporate Alumni Social Networking", www.selectminds.com/download-corporate-alumni-social-networking-white-paper.htm.
- 14. Manual de SelectMinds, "Referral Programs 2.0: How Social Networking Maximizes Referrals", www.selectminds.com/download-referral-programs-2\_0-white-paper.htm.
- 15. Convergys, "Convergys' Innovative Recruitment Techniques Keep Applications Coming in Beyond Expectations", 2 de diciembre de 2009, www.convergys.com/company/news-events/newsroom/news-release.php?newsid=4725.
- 16. Jeffrey Cohen, "Deloitte Using Social Media for Recruiting and Retention", Social Media B2B, 16 de octubre de 2009, http://socialmediab2b.com/2009/10/deloitte-uses-social-media-for-recruiting-and-retention.
- 17. Shareen Pathak, "Finance Firms Spruce up Online Recruitment Efforts", FINS, 23 de junio de 2010, www.fins.com/Finance/Articles/SB127721873830209381/Finance-Firms-Spruce-Up-Online-Recruitment-Efforts.
- 18. Marlene Prost, "Using Social Networks for Training", Human Resource Executive, 27 de agosto de 2009, http://hronline.com/HRE/printstory.jsp?storyid=246750617.
- 19. Wharton, "How GE Builds Global Leaders: A Conversation with Chief Learning Officer Susan Peters", 12 de mayo de 2010, http://knowledge.wharton.upenn/printer\_friendly.cfm?articleid=2488.
- 20. Manual de SelectMinds, "Referral Programs 2.0: How Social Networking Maximizes Referrals", www.selectminds.com/download-referral-programs-2\_0-white-paper.htm.
- 21. Ibídem.
- 22. Towers Watson, "Capitalizing on Effective Communication", Informe de comunicación de estudio 2009/2010, www.towerswatson.com/assets/pdf/670/NA-2009-14890.pdf.
- 23. Kathleen Kostner, "Social Media Benefit Communication Picks Up Speed", Employee Benefit News, 1 de marzo de 2010, http://ebn.benefitnews.com/news/social-media-benefit-communication-picks-up-speed-2683010-1.html.

- 24. Towers Watson, "Capitalizing on Effective Communication", Informe de comunicación de estudio 2009/2010, www.towerswatson.com/assets/pdf/670/NA-2009-14890.pdf.
- 25. International Association of Business Communicators, "E-mails and Intranet Are Top Communication Methods Used to Engage Employees", 3 de agosto de 2010, http://news.iabc.com/index.php?s=43&item=239.
- 26. Ibídem.
- 27. Leah Carlson Shepherd, "Benefits Knowledge Leads to Retention and Benefits Satisfaction", Employee Benefit News, 1 de enero de 2009. http://ebn.benefitnews.com/news/benefits-knowledge-leads-retention-and-benefits-2651411-1.html.
- 28. Jessica Marquez, "Best Buy Finds Social Networking and 401(k)s Can Be a Good Fit", Workforce Management", octubre de 2008, www.workforce.com/section/benefits-compensation/feature/best-buy-finds-social-networking-401(k)s-can-be-good/index.html.
- 29. Ibídem.
- 30. Heather Oldani y Steve Wilson, "*Collaboration* 2.0", documento presentado en BlogWell, 13 de agosto de 2009, Minneápolis, MN, http://vimeo.com/6677308.
- 31. The Employee Factor, "McDonald's Leverages Social Media to Engage Employees", 14 de mayo de 2010, www.employeefactor.com/?p=2658.
- 32. Sylvia Ann Hewlett, Laura Sherbin y Karen Sumberg, "How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda", Harvard Business Review, julio de 2009, http://hbr.harvardbusiness.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshapeyour-agenda/ar/pr.
- 33. Emily Nagle Green, "Anywhere: How Global Connectivity Is Revolutionizing the Way We Do Business" (Nueva York: McGraw-Hill, 2010), p. 151.
- 34. Ibídem, p. 153.
- 35. Mary Ellen Slayter, "Dave Ulrich on Getting More Than a Paycheck out of Work", 14 de julio de 2010, http://smartblogs.com/workforce/2010/07/14/daveulrich-on-getting-more-than-a-paycheck-out-of-work.
- 36. Don Tapscott, "Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World" (Nueva York: McGraw-Hill, 2009), p. 165.
- 37. Rebecca Knight, "Rewards of 'Gen-blending'", Financial Times, 14 de septiembre de 2009, www.ft.com/cms/s/0/e82acd60-a156-11de-a88d-00144feabdc0.html?nclick\_check=1.

38. Manual de Cisco, "*The Necessity of Pervasive Collaboration*", 2010, www.cisco.com/en/US/services/ps2961/ps2664/Necessity\_of\_Pervasive\_Collaboration.pdf.

# CAPÍTULO 10: Y DESPUÉS

- 1. Thomas Malone, "The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life" (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004), p. 34.
- 2. Adam Bryant, "Putting Himself Up for Re-Election (by His Staff)", New York Times, 31 de octubre de 2010, www.nytimes.com/2010/10/31/business/31corner.html.
- 3. Para obtener más información, véase www.gore.com/en\_xx/aboutus/culture/index.html.
- 4. Ibídem.
- www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/library/pdfs/IFI\_ GIE\_06052006.pdf.
- 6. GE, Informe anual *Healthmagination* 2009, http://files.gecompany.com/healthymagination/ar/healthymagination\_annual\_report.pdf.
- 7. Ibídem.
- 8. Kauffman Foundation, "Kauffman Foundation Partners with Singularity University as Corporate Founder", 26 de agosto de 2010, www.kauffman.org/newsroom/kauffman-foundation-partners-with-singularity-university-as-corporatefounder.aspx.
- 9. Emily Nagle Green, "Anywhere: How Global Connectivity Is Revolutionizing the Way We Do Business" (Nueva York: McGraw Hill, 2010), p. 50.
- 10. Ibídem, p. 55.
- 11. Ibídem, p. 16.
- 12. http://websearch.about.com/od/searchingtheweb/qt/webhistory.htm.
- 13. Josh Bernoff, "The Splinternet Means the End of the Web's Golden Age", 26 de enero de 2010, http://forrester.typepad.com/groundswell/2010/01/thesplinternet-means-the-end-of-the-webs-golden-age.html.

# Índice alfabético

#### A

A Cup Good to the Last Drop-Off, 244 Abrazar la transparencia, 99 Acelerar el proceso de embarque, 204 Advertising Age, 67, 237 Adweek, 57, 233, 236, 242 Afrontar el miedo, 47 Aggregation Service Router ASR 1000, 125 Alcance de miras, 105 Amazon, 144 Ampliar la base de participantes, 76 las redes personales, 177 Análisis competitivo, 86 Analista de medios sociales, 89 Andar el camino, 110 Andy's Answers, 241 Anywhere Index, 227-228 Apertura comercial, 228 App My Ride, 159 apply, 201 Aprovechar la información de empleados, 183 Aquí y ahora, 125 Arches Avenue, 152 Asignación de recursos, 87 Atender a los comentarios y opiniones, 64 Atraer con éxito, 201 Autenticidad, 145 Autoría abierta, 106

#### B

baby boom, 34

Battle Command Knowledge System, 205 Beehive, 178 Best Buy CEO Brad Anderson, 239, 246 consigue mejores estimaciones, 185 inspiración para jóvenes ahorradores, 208 Prediction Market Videos, 239 BetaCup, 164 BlogWell, 57 Bloomberg BusinessWeek, 241 Blue Ocean Institute, 154 Boston Globe, 163, 244 Green Business Award, 155 Buscar a los más influventes, 62 candidatos en Facebook, 198 BusinessWeek, 245

#### C

Call of Duty Modern Warfare 2, 33 Center for Digital Business, 181 Centrados en el futuro, 26 CEO Q&A: Alan Mulally, CEO, Ford, 239 Cercanía, 144 Cociente de respuesta, 105 Collaboration 2.0, 246, 249 Componentes Marketing, 121-122 Comprar ideas, 168 Compromiso, 147 Con el trabajo, 102 Conectando a todos: Cerner y GE, 179 Conexión antes que comercio, 144 y desarrollo en Procter & Gamble, 161 Congenital Heart Institute, 127 Connect + Develop, 161 with Procter & Gamble, 244 Connected Community, 23 Conseguir lo que has pedido, 103 participación alta dirección, 93 Contratar a través de LinkedIn, 195 Coordinar experiencia del consumidor, 133 Corporate Alumni Social Networking, 248 Services Corps, 211 Crash the Super Bowl, 151 Crear contenido, 149 la visión, 96 nuevas funciones de medios sociales, 85 Crimen en los mandos intermedios, 105 Croft and 401(k), a Fictional True Story, 208 Crumple It Up, 74 Crumpleitup, 237 Cruzando el universo comercial, 115

#### D

Diseño

D Street, 205 D'accord, 117 Dartmouth College, 236-237 Dave Ulrich, 249 Defense Intelligence Agency, 181 Dell Perspectives, 202 Using Social Media for Recruiting and Retention, 248 Desarrollar defensores para la compañía, 56 nuevas fuentes, 28 una agenda de contenidos, 150 Difusión de información, 72 Dirección de contenidos, 72 Director creativo, 87 Discovery Map, 204

#### E

E-mails and Intranet, 249 Ejercicio, 160 Embudo tradicional, 118 Employee Benefit News, 207, 248-249 Enséñame el dinero, 168 Enterprise 2.0, 246-247 Entrepreneur, 239 Es una conversación, 143 Escucha, 86 Escultores de imagen, 60 Establecer foro electrónico, 72 Estado de alarma, 106 Evolution: The Eight Stages of Listening, 237 **Executive Roundtable** Series, 234, 236 Thought Leadership Summit on Digital Strategies, 237 Extender la centralidad del cliente, 98

#### F

Facebook Brand Pages Pay Off, 242
FarmVille, 33, 151-152
FastCompany, 233
Financial Times, 212, 249
FINS, 248
Forbes, 233, 239
Ford Fiesta
Awards Celebration, 148
Movement, 108-109, 148, 151
Formación, 72
Foro electrónico de la empresa social, 73
Forrester
Reports, 240
Research, 236

#### G

Gatorade's Social Media 'Mission Control, 237 GE's Enterprise Collaboration Backbone, 246 genblending, 212 General Mills Going Social, 234-235 Generosidad, 145 Gestión de masas, 106 de señales/ruido, 106 intención moral, 100

proactiva de la marca empresarial, 90

Gibbs on Twitter, 236 Global Advertising, 234 Gobierno, 72 Gold Standard, 20-21 Golden Avenue, 152 Grandes desafios, 225 Grown Up Digital and Wikinomics, 35 Guitar Hero, 164

#### H

Harvard
Business
Review, 101, 171, 238, 249
School Press, 250
Pilgrim Health Plan, 111
University Press, 246-247
Healthymagination, 225

Herramientas sociales para la previsión, 184 Hire with Your Head, 193 Hogar, dulce hogar, 223 House Rules, 151 How

Here Comes Everybody, 107

Big Social Media use Brands, 234-236, 241
Big Companies use Social Media, 243
GE Builds Global Leaders, 248
LinkedIn Will Fire up Your Career, 247
Pixar Fosters Collective Creativity, 245
Tyson Food Uses Social Media, 243
Huffington Post, 25, 29, 234

Human Resource Executive, 248 Hunger is Unacceptable, 154 HyperText Markup Language, 228

#### I

IABC Research Foundation, 207
IBM Expert Network, 77
IdeaConnection, 244
Ideas in Action, 161
Identificar comunidades, 55
Impact Day, 211
Importancia, 144
India: More Mobile Phones than Toilets, 242
Influencia, 106
Información del público, 86
Innovation
Tip: Step Back to Step Forward, 245

Sometimes It Takes a Village, 234, 244

Institute for the Future, 105
Integración, 87
Integrar
departamento de marketing, 132
los canales sociales y tradicionales, 128
Interactive Telecommunications Program, 107
International
AIDS Vaccine Initiative, 168
Internet Retailer, 29, 234, 240
Investigación de comportamientos, 86
iSpeak Discussion Fest, 31

## I

IT News, 35, 235

jadye, 139 jam, 166-167 Jamming for a Smarter Planet, 167 jams, 166, 173 Jobvite 2010 Social Recruiting Survey, 247 John Wiley & Sons, Inc, 233 just in time, 109

# K

Kauffman Foundation, 250 Ketchup, 209 Know What You Don't Know, 239-240 Knowing WhatWe Know, 246 Knowledge@Wharton, 165, 206, 234

#### ı

La colaboración de la competencia, 57 compañía como una wiki, 183 contratación social, 192 innovación, 158 vida es un juego, 151 Web social en evolución, 41 Las personas importan, 29 lazyweb, 142 Letter to Emeline Beach, 242 Liderazgo interno, 87 LinkedIn Now 60 Million Strong, 247 Live from IABSM, 237 Llegar hasta el fondo, 59 Lograr el compromiso de empleados, 206 London School of Economics, 228

# M

madame, 117 Mafia Wars, 152 Mantener a empleados en la vanguardia, 205 el interés, 148 la apertura y accesibilidad de internet, 227 al frente del ciclo de comercialización, 27 Marketing antiguo frente a marketing nuevo, 121 integrado es más efectivo, 129 to the Social Web, 7 Mayoría de edad de empresas sociales, 217 McFamily, 208 McGraw Hill, 242, 250 McKinsey Quarterly, 233, 238-240 McLand, 209 Me 2.0, 194 Measuring Social Media ROI, 238 Medical Marketing & Media, 163, 244 Medición, 87 Meeting of the Minds, 237 Mejorar la ejecución de la estrategia, 26

las estructuras de costes corporativas, 33

#### N

NAKEDpizza, 130 National Intelligence Analytics, 181 for Information Sharing Customer Outreach, 181 Security Agency, 182 Net Geners, 35 Netting Young Employees, 235 New York Times, 219, 250 New-Hire Center, 205 Newsweek, 239-240 Nielsen Wire, 241 Nielsen/Facebook Report, 241 No es necesario cambiar, 229 se trata de los medios, 36 se trata sólo de sus clientes, 30 tiene por qué estar hecho aquí, 21 Northwest Arkansas Food Bank, 153

Nuevas funciones de medios sociales, 86

#### 0

Observar el panorama, 63
Occupational Outlook Handbook, 235
offline, 23, 151, 220, 224
Ofrecer
herramientas de colaboración, 180
una mejor atención al cliente, 135
Olvidar lo aprendido y reinventar, 37
One Hen, 152-153
One-for-One, 226
Online Media Daily, 235
Open
Innovation Marketplace, 168
Leadership, 107
Organizational Dynamics, 246

#### p

PaidContent, 235
PC World, 241
Penguin Books, 242
Perfiles y contactos en LinkedIn, 195
Personalizar el precio, 221
Personas al margen del marketing, 61
Perspectiva a largo plazo, 147
Plaza mayor de Humana, 74
Poner
a empleados en misma página, 176
el producto en manos de los blogs, 108
Portabilidad, 146
Portales profesionales, 199
PR Week, 108

#### Q

Prefacio, 15

Q & A: Erin Nelson, 233 Q&A: Erin Nelson, 236 quarterback, 79

#### R

Radar de cooperación, 106 Random House, 247 Rapid Family Tracing and Reunification, 226 RapidFTR, 226 Real-Time Marketing and PR, 233 Recomendaciones de acción, 86
Reegnery Publishing, Inc, 240
Referral Programs 2.0, 247-248
Reiniciar el plan de juego, 120
Renovar la confianza en los negocios, 32
Rentabilizar la propiedad intelectual, 170
Replantearse
el estilo de liderazgo, 104

#### S

Sencillez, 146 Sesiones creativas, 166 Sim. 152 Simplicidad, 147 Sincronizado con el mercado, 24 Singularity University, 227 Sloan School of Management, 181, 218 Smartblogs, 237 on Social Media, 241 Smarter Planet, 167, 225 Snack Attack, 151 Social Media 101, 204 at IBM, 238 B2B, 248 Business Council, 57 Chamber of Commerce, 237 Examiner, 237 Is Fashion's Newest Muse, 233 Is Here to Stay... Now What, 239 Today, 242 Social Networks/Blogs, 234 Splinternet, 229 Station M. 209 Survey: Social Software in Business, 238

#### T

tation M, 209
TechCrunch, 247
Tecnología, 72
Ten to the Ninth Power, 227
The
Business of Happiness, 240
Cluetrain
Manifest, 229
Manifesto, 109, 158, 222
Collaborative Company, 238
Customer Decision Journey, 118, 120, 240
Employee Factor, 249

Failure Imperative, 239 Future Is Now, 239 Future of Work, 250 Gap's New Logo, 234 Global Post, 242 IBM Expert Network on SlideShare, 237 Miami Herald, 240 Mobile Internet Report, 242 Network Roundtable, 177 New York Times, 112 Rise of Crowdsourcing, 234 Rise of the Digital C-Suite, 239 Sizzling Success of Naked Pizza, 239 Strategist, 107, 239 Times, 233 Wall Street Journal, 244 Threadless Everywhere Tour, 91 Threadless.com, 17 Toyota, 236

#### U

uCern Overview Video, 246 Using Paid and Earned Media Together, 236 Using Social Networks for Training, 248 Uso de herramientas sociales, 180

# W

Wall Street Journal, 30
Warren East, 233
We Own You, 236
Web
2.0 and the Corporation, 237
Strategist, 237
Well Spring of American Creativity, 244
What Matters, 235, 238
Why
Consumers Care and What Works, 234
Wired, 27, 234
Workforce Management, 208, 249
World
of Warcraft, 151
Wide Web, 228

# Z

Zappos, 238 Zappos.com Update, 238



# **ESTAR EN TODAS PARTES**

#### Estrategias de SOCIAL BUSINESS



Los medios sociales han revolucionado la forma de comunicarse, operar, organizar y añadir valor a los negocios, al permitir contactar de forma abierta con las empresas. Los consumidores, a través de su inteligencia colectiva, aportan valiosas ideas para poder impulsar las marcas y productos.

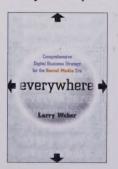
Estas sinergias entre consumidores, departamentos de marketing, finanzas, innovación de productos o atención al cliente sitúan al cliente en el centro de la estrategia empresarial, capaz de intercambiar gustos e intereses y permiten recopilar información de forma instantánea.

En este libro conocerá en qué consiste y cómo influye, tanto a nivel interno como externo el concepto de empresa social, y cómo ejecutar una eficaz estrategia digital para diferenciarse de la competencia, sacando el máximo partido de esta nueva realidad.

#### Temas destacados:

- Determinar quiénes son los participantes que ofrecen un mayor interés, encontrarlos en la Web y realizar un seguimiento sin invadir su sentido de la privacidad.
- Analizar cómo ha cambiado la red social el comportamiento del consumidor.
- Decidir quién debería representar a su compañía en línea y el tipo de infraestructuras internas necesarias para maximizar el valor de estas comunidades externas.
- Establecer estructuras de información, políticas de la compañía y procedimientos para la colaboración interna y externa.
- Conocer las herramientas sociales que pueden mejorar la comunicación entre los empleados.
- Descubrir cómo el compromiso de los medios sociales transforma las actividades de contratación, formación y retención de empleados con talento.

#### Del original: Everywhere (WILEY)



Larry Weber es autor de "Marketing to the Social Web" (Wiley) y presidente de W2 Group, un ecosistema digital de compañías de servicios de marketing y relaciones públicas con una fuerte presencia en los medios sociales. Anteriormente, Weber fundo Weber Shandwick, la compañía de relaciones públicas más grande del mundo. También es el cofundador y presidente del Board of Directors of the Massachusetts Innovation & Technology Exchange, la mayor organización interactiva de representación del mundo.



